

INSS Digital: Uma nova forma de atender

Instituto Nacional de Seguro Social

Ministério da Previdência Social

Mesmo com uma estrutura colossal, os tradicionais processos de prestação de serviços do INSS não cobrem adequadamente a demanda de atendimento.

Nos últimos anos, o envelhecimento da força de trabalho e a ampliação das competências do instituto desequilibraram ainda mais a relação entre a demanda e a oferta de seus serviços, sem a perspectiva de que essa força de trabalho seja reposta na integralidade.

Dessa forma, o desafio ensejou a construção de um novo modelo de prestação de serviços desenvolvido pela diretoria de atendimento: o INSS Digital.

O projeto promove a aplicação de tecnologia da informação à implementação colaborativa de políticas públicas. Inicialmente, foi realizada prova de conceito em ambiente controlado, em Mossoró/RN.

O projeto empreende um estudo analítico dos processos de atendimento propostos na experiência em Mossoró, sob diferentes perspectivas de negócio: cidadãos, servidores públicos e recursos orçamentários, avaliando economicidade, eficiência e efetividade.

Hoje, o projeto encontra-se na fase de PDCA para as agências piloto e de estruturação das demais unidades com objetivo de expandir para todo INSS.

Como verificado na prova de conceito, o projeto proporcionará economia aos cofres públicos, com redução da correção monetária, sustentabilidade com a queda do volume de uso do papel, redução de gastos com acondicionamento de documentos, com compra de papel, toner etc.

Caracterização da situação problema

O INSS é a maior autarquia do Poder Executivo federal. Tem como missão **garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, com o objetivo de promover o bem-estar social**. Para isso, operacionaliza o reconhecimento dos direitos sociais dos filiados ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS). São mais de 1.500 agências de atendimento ao público ativas, entre as quais 86 agências de atendimento dedicadas a demandas judiciais, sete agências dedicadas à operacionalização de acordos internacionais, orquestradas por 104 gerências executivas (que administram e proveem suporte às agências de atendimento de sua região) e cinco superintendências regionais (que concentram o suporte e a gestão em nível regional no país, dividido entre Norte/Centro-Oeste; Nordeste; Sudeste I – São Paulo; Sudeste II – Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais; e Sul). Nessa rede trabalham mais de 36 mil servidores ativos que atendem presencialmente mais de 4 milhões de pessoas por mês.

Essa estrutura proporcionou mais de 43 milhões atendimentos ao cidadão apenas no ano de 2016 e em 2017, até setembro, mais de 35 milhões de atendimentos presenciais; soma-se a esses, em média, 4 mil atendimentos/mês pelas centrais de atendimento 135. Além de operacionalizar todos os processos relativos aos benefícios da Previdência Social, como aposentadorias, pensões e benefícios por incapacidade, o instituto também opera benefícios de natureza assistencial, trabalhista e indenizações específicas como as devidas aos portadores da Síndrome da Talidomida.

As dimensões e responsabilidades encarregaram o INSS de ser o símbolo do *Welfare State* brasileiro, em que todos os dias milhões de cidadãos, a passar pelos momentos mais sensíveis de suas vidas, são acolhidos nas agências.

No entanto, mesmo com estrutura colossal, os tradicionais processos de prestação de serviços da autarquia não cobrem adequadamente a demanda de atendimento. Filas de espera frequentemente figuram nas manchetes de jornais. Alcançam, por vezes, tempos de espera superiores a um ano. O que não é adequado aos anseios da sociedade.

Outro ponto de necessidade de melhoria é a padronização dos procedimentos de análise dos processos e dos procedimentos para maior impessoalidade nas decisões.

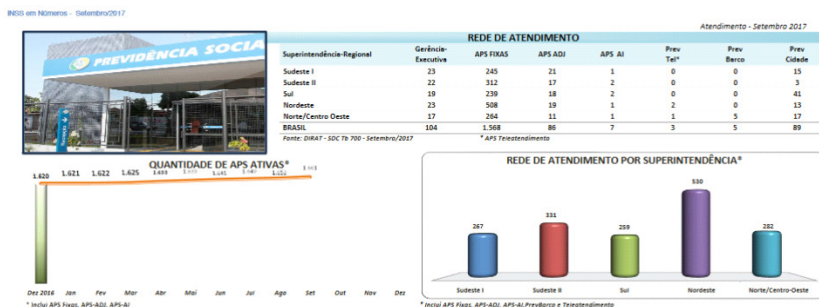
Nos últimos anos, o envelhecimento da força de trabalho e a ampliação de competências do instituto desequilibraram ainda mais a relação entre a demanda e a oferta de seus serviços. Para se ter uma ideia cerca de um terço dos servidores – 12 mil pessoas estão em abono de permanência, ou seja, já podem se aposentar. Diante do quadro de busca do equilíbrio das contas públicas e a contenção do aumento percentual de gastos com pessoal, não há perspectiva de que essa força de trabalho seja repostada em sua integralidade.

A necessidade de desburocratizar e valorizar a eficiência, a eficácia e a efetividade no serviço público; a crescente pressão da sociedade para a melhoria na aplicação dos recursos públicos; o aumento da demanda por benefícios sociais ensejam a adoção de rotinas de trabalho e tecnologias adjacentes para sua implementação encontram no Decreto no 9.932/2009 as diretrizes para simplificar o atendimento público prestado ao cidadão e dispensa o reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil; e no Decreto no 8.539/2015 que dispõe sobre o uso de meio eletrônico para realizar processos administrativos. Diante disso, o desafio ensejou a construção de um novo modelo de prestação de serviços desenvolvido pela diretoria de atendimento – o INSS Digital.

O projeto promove a aplicação da tecnologia da informação à implementação colaborativa de políticas públicas. Inicialmente, a proposta foi implementada na forma de prova de conceito, em ambiente controlado na região de Mossoró/RN, com a parceria de municípios e entidades sindicais. Esse projeto empreende um estudo analítico dos processos de atendimento propostos na experiência de Mossoró, sob diferentes perspectivas do negócio: cidadãos, servidores públicos e recursos orçamentários, avaliando economicidade, eficiência e efetividade. A metodologia usada está fundamentada no enfoque sistêmico, aliado a técnicas de análise multivariada dos resultados obtidos no decorrer das atividades. Avaliados os resultados da prova de conceito, foram implementadas experiências piloto em polos geograficamente representativos de diferentes realidades do país, abrangendo 521 agências do INSS e criados dezoito polos de análise de forma a permitir avaliações generalizáveis do desempenho e, assim, preparar a expansão para todas as unidades descentralizadas.

Hoje já foram avaliados os resultados obtidos com a experiência piloto, o instituto está planejando todos os itens apontados como risco na etapa anterior para uma expansão de forma estruturada para toda a rede de atendimento.

Figura 47 – INSS em números



Fonte: INSS em Números, set./2017.

Figura 48 – INSS em números

CENTRAL DE ATENDIMENTO 135																		
Descrição	Acumulado 2012	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Acumulado 2015	Acumulado 2016	Acumulado 2017	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº de Ligações Recebidas	46.056.623	83.960.050	56.332.860	54.603.351	48.312.779	46.920.156	4.615.402	4.475.279	5.643.958	4.900.437	4.900.437	5.415.085	5.019.718	6.056.380	4.946.015			
Nº de Atendimento Assistio por Operador	57.856.564	76.305.624	35.233.008	34.418.688	31.636.859	30.150.842	2.878.193	2.764.078	3.689.337	3.130.606	3.130.606	3.591.325	3.296.433	3.877.862	3.188.794			
Nº de Atendimentos Eletrnicos	32.147.800	65.909.004	15.958.028	15.667.306	16.556.453	16.751.634	1.720.080	1.695.952	2.064.574	1.789.466	1.789.466	1.846.476	1.682.332	2.194.318	1.707.689			
Nº de Distâncias	-	-	-	195.484	151.255	576.622	8.189	15.250	42.825	155.165	155.165	110.687	45.903	74.200	57.022			
Média de Atendimentos Diários	167.742	179.424	132.246	177.961	154.977	172.151	148.886	151.855	182.063	163.348	163.348	186.303	167.304	201.879	164.867			
Tempo Médio de Espera - TME	00:00:44	00:00:52	00:00:45	00:00:13	00:00:06	00:00:33	00:00:05	00:00:14	00:00:56	00:00:31	00:00:31	00:00:51	00:00:47	00:00:58	00:00:30			

CENTRAL DE ATENDIMENTO 135																		
Descrio	Acumulado 2012	Acumulado 2013	Acumulado 2014	Acumulado 2015	Acumulado 2016	Acumulado 2017	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº de Ligoes Recebidas	66.056.623	83.060.050	56.332.860	54.603.351	48.312.779	46.920.156	4.615.402	4.475.279	5.643.958	4.900.437	4.900.437	5.415.085	5.019.718	6.056.380	4.946.015			
Nº de Atendimento Assistio por Operador	57.856.564	76.305.624	35.233.008	34.418.688	31.636.859	30.150.842	2.878.193	2.764.078	3.689.337	3.130.606	3.130.606	3.591.325	3.296.433	3.877.862	3.188.794			
Nº de Atendimentos Eletrnicos	32.147.800	65.909.060	15.958.028	15.667.306	16.556.453	16.751.634	1.720.080	1.695.952	2.064.574	1.789.466	1.789.466	1.846.476	1.682.332	2.194.318	1.707.689			
Nº de Distâncias	-	-	-	195.484	151.255	576.622	8.189	15.250	42.825	155.165	155.165	110.687	45.903	74.200	57.022			
Média de Atendimentos Diários	167.742	179.424	132.246	177.961	154.977	172.151	148.886	151.855	182.063	163.348	163.348	186.303	167.304	201.879	164.867			
Tempo Médio de Espera - TME	00:00:44	00:00:52	00:00:45	00:00:13	00:00:06	00:00:33	00:00:05	00:00:14	00:00:56	00:00:31	00:00:31	00:00:51	00:00:47	00:00:58	00:00:30			

Fonte: DIRAF - Sistema Gestão 135 - Setembro/2017
Consideramos 20 dias úteis em Setembro 2017

Fonte: INSS em Números, set./2017.

Objetivos da iniciativa

Objetivos específicos

- Implantar o requerimento eletrônico;
- Ampliar os canais de protocolo e a comunicao com os cidadãos e entidades;
- Aumentar o volume de requerimentos e de atendimento remoto;
- Ampliar a realizao de acordos de cooperao técnica com entidades e sindicatos para o protocolo de requerimentos eletrnicos;
- Reduzir o tempo de espera para agendamento e atendimento presencial;
- Melhorar a distribuo da demanda;
- Dar publicidade e transparência na operacionalizao de requerimentos eletrnicos;
- Desenhar o fluxo de requerimento eletrônico;
- Distribuir a demanda;
- Otimizar a força de trabalho e mitigar as demandas judiciais de ao civil pública e mandado de segurança.

Público-alvo da iniciativa

Cidadãos que necessitem ter seus direitos reconhecidos com a disponibilidade dos serviços previdenciários e alguns benefícios sociais. Também são beneficiados os servidores do INSS, visto que as condições de trabalho também serão melhoradas com essa ação.

Descrição das etapas da prática inovadora

Para o desenvolvimento do projeto foram executadas as seguintes etapas:

1. Meu INSS (plataforma de e-Serviços do Seguro Social) – Para transformar tecnologia em prestação de serviços a Dirat e a Dataprev desenvolveram uma ferramenta tecnológica de **autenticação** remota do cidadão. A autenticação envolve a garantia de que o usuário seja confiavelmente identificado, já que a disponibilização de e-serviços transacionais presume a necessidade de verificação de autoria (o usuário será o responsável pelo fornecimento das informações e terá acesso a dados sensíveis, de grau pessoal). Assim nasceu o *Meu INSS*. Assim, os mais de 4,5 milhões cidadãos já autenticados desde janeiro de 2017 interagem com a autarquia de forma eletrônica e são contemplados com e-serviços. A ferramenta possibilita o acesso a informações que anteriormente só poderiam ser verificadas por meio de atendimento presencial nas APS que realizam.
2. Gerenciador de Tarefas (GET) e novo patamar na gestão pública colaborativa – Um minucioso trabalho de longo prazo resultou no GET, sistema provedor da infraestrutura que, desde dezembro de 2016, está à disposição do INSS para estabelecer de forma plena sua nova proposta de gestão pública colaborativa. Permite que qualquer entidade parceira atue efetivamente como um posto avançado do instituto, de

forma segura e eficiente. É a plataforma fundamental para a proposta de gestão pública colaborativa do INSS.

3. A Prova de Conceito: GEX Mossoró/RN – Em janeiro de 2017 foi implantada a experiência piloto (prova de conceito) para validar o modelo de trabalho idealizado. No modelo proposto para a experiência, o cidadão chegava à APS, apresentava o protocolo de requerimento que foi agendado pela central 135 ou pela internet e recebia uma senha de digitalização. Nas mesas destinadas à recepção dos documentos, o segurado informava o tipo de atendimento que buscava, como uma aposentadoria, pensão, benefício de prestação continuada (BPC) e os outros benefícios. Todos os documentos eram digitalizados para serem autenticados por um servidor, em uma segunda etapa. A gerência executiva Mossoró, com suas dezoito agências, já efetuou mais de sessenta novos acordos de cooperação técnica e, com isso, possibilitou mais locais para que o cidadão faça seu requerimento ao INSS. O tempo de espera para o atendimento agendado na APS Mossoró é de cinco dias. O tempo de permanência na APS, que era de mais de 2 horas está abaixo de 30 minutos, e os processos são finalizados em doze dias em média. O novo fluxo de trabalho permitiu reduzir o número de pessoas presentes nas agências da previdência social. Proporcionando, assim, um ambiente de trabalho mais saudável e propício ao servidor. E ao cidadão um atendimento personalizado e ágil. Isso porque a análise do requerimento será realizada no *BackOffice* da APS ou em qualquer outra localidade, configurando-se um atendimento remoto, sem a presença do cidadão.
4. A experiência piloto – Uma vez avaliada a prova de conceito, o modelo foi implantado em 521 APS distribuídas pelas cinco superintendências regionais no período de junho de 2017 a dezembro 2017. A APS com requerimento eletrônico atuou com dois modelos de entrada

de requerimento, um segmentando os serviços de digitalização e autenticação de documentos; e outro atuando com a entrada de apenas uma forma digitalização/autenticação de documentos. Os dois modelos se mostraram eficiente, pois cada agência tem suas peculiaridades, contudo a análise processual sempre é desempenhada na retaguarda da APS ou em polos de análise.

No que tange à implantação de polos de análise, foram criados dezenove no mesmo período das APS com requerimento eletrônico. Esses polos são montados em gerências executivas de capital, com bom *link* de rede, sem atendimento ao público e com boas instalações. Nesses locais, os processos são analisados apenas no formato eletrônico. Os processos têm origem nos acordos de cooperação técnica e nos requerimentos efetuados nas unidades das agências.

O novo jeito de atender compreende além de ampliar e simplificar os canais de acesso do cidadão, estabelecer novos fluxos de trabalho e inovações na distribuição das demandas entre os servidores do quadro. Pretende-se, complementarmente, mitigar os efeitos do maior risco institucional atual – a perda de força de trabalho (aposentação de aproximadamente um terço dos servidores e não reposição via concurso público, por conta da crise econômica experimentada). Em relação à distribuição das demandas, prevê-se a redução nos valores alocados para pagamento de diárias e passagens de servidores.

A situação hoje

Hoje o projeto se encontra na fase de PDCA para as agências piloto e de estruturação das demais unidades com objetivo de expandir para todo o INSS. Para isso, estão sendo tomadas medidas que venham atender às dificuldades encontradas na experiência piloto, quais sejam:

- Diminuição do represamento de processos nas unidades;

- Estudo de novos modelos de contratação de *links* das APSs para que os arquivos consigam trafegar rapidamente, e que a sustentação e manutenção dos sistemas também estejam adequadas ao novo modelo;
- Estudo de novos modelos de equipamento para digitalização de documentos e para um parque de informática adequado;
- Metas de produtividade dos servidores;
- Adaptação dos normativos ao novo modelo;
- Padronização das normas com objetivo de minimizar as divergências de entendimento na aplicação da norma;
- Infraestrutura para montagem dos polos de análise (orçamento para reforma) a fim de termos o mínimo possível de conforto para o servidor, aquisição de *scanners* para agências e monitor adicional para o técnico que esteja analisando um processo;
- Definição do sistema de tramitação dos processos administrativos;
- Desenvolvimento de recursos tecnológicos para que a central 135 possa notificar os requerentes;
- Recursos orçamentários destinados especificamente para essa ação.

Por que a iniciativa é inovadora?

A gestão dos recursos, na esfera pública, sempre será avaliada pelos resultados que produz para a sociedade, visando o interesse público. O princípio da economicidade impõe optar pela melhor solução e o INSS Digital tende a ser a escolha mais assertiva, uma oportunidade para propiciar maior eficiência, eficácia e efetividade nos resultados para a sociedade, diante do atual cenário socioeconômico. Assim tem sido pensado este projeto, cujas ações estão sendo concretizadas no tempo certo, de forma eficiente e eficaz

(assertivas e positivamente potencializadoras); e agregação, invariavelmente, melhoria à qualidade dos serviços prestados e consequente elevação do grau de satisfação do cidadão.

Além disso, proporcionará significativa economia aos cofres públicos, como já verificado com a prova de conceito realizada na gerência executiva de Mossoró-RN: redução da correção monetária, sustentabilidade com a queda do volume de uso de papel, redução de gastos com acondicionamento de documentos, redução de gastos com compra de papel, toner.

O novo jeito de atender compreende, além de ampliar e simplificar os canais de acesso ao cidadão, o estabelecimento de novos fluxos de trabalho e inovações na distribuição da demanda de trabalho entre os servidores, o que tende a mitigar os efeitos do maior risco, que é a perda da força de trabalho da autarquia.

Persegue, também, a redução dos valores alocados para o pagamento de diárias e passagens de servidores que se deslocam para unidades com sobrecarga de trabalho. Apenas a título de referência, no exercício de 2016, foram empenhados e liquidados R\$ 22 milhões sob a natureza de despesa – diárias e passagens. Sob esse aspecto, num ciclo do Plano Plurianual (PPA), isto é, quatro anos, considerada hipoteticamente a redução dos gastos em 50% do valor atual, teríamos a economia de pelo menos R\$ 44 milhões.

Resultados e/ou impactos da iniciativa

Experiência piloto na APS Mossoró – prova de conceito: a avaliação quantitativa dos resultados mostra que o número de atendimentos realizados aumentou, variando positivamente em 5,1%. Os demais indicadores foram reduzidos significativamente – hoje a espera para um agendamento ficou em apenas **cinco dias** e ao longo do processo foi constatada uma queda média de 78,8% desse indicador, **Tempo Médio de Espera para o Atendimento Agendado**

(TMEA). O valor da correção monetária caiu em 27% – de R\$ 52.321,82 para R\$ 14.383,43, significativa economia para os cofres públicos. Houve um pequeno aumento no número de concessões decorrentes de ação judicial de 7,8% antes e 13,4%. O tempo de espera de processos para análise – processos represados – diminuiu em 43,3% e o **Tempo Médio de Concessão (TMC)** em 36,7% – significando celeridade na análise dos requerimentos. Houve, também, diminuição significativa de 54,9% no represamento de processos em função de exigência. E, ainda, processos represados à espera de perícia médica caíram de 973 para 433 processos, representando 55,4%. A demanda de serviços oriunda de outros estados caiu em 40,4%. O indicador **Tempo Médio de Decisão (TMD)** (concessão ou indeferimento) de um requerimento – reduziu em 86% dos dias esperados na mesma competência em 2016. Tanto os requerimentos quanto a concessão diminuíram consideravelmente no período avaliado, 17% e 33% respectivamente, sendo que praticamente todos os processos tiveram como origem as tarefas realizadas na experiência piloto.

Experiência piloto e demais APS com requerimento e polo de análise – implantação em 521 APS e dezenove polos de análise. Acrescentamos que o Seguro-Desemprego do Pescador Artesanal (SDPA) e a equipe do Monitoramento Operacional de Benefícios (MOB) também estão utilizando requerimento eletrônico. O TMEA reduziu 16,5%, passando de 45 para 33 dias, e o TMAA 12,7%, passando de cinquenta para quarenta dias. O tempo médio de permanência do atendimento do serviço agendado reduziu 7,5%. Entendemos que o tempo médio de permanência é o mais completo, pois avalia o tempo de espera e o tempo do atendimento do serviço solicitado.

Mais de 4,5 milhões de senhas cadastradas e validadas no *Meu INSS*, o que diminui a necessidade de o segurado comparecer a uma agência do INSS para pedir informações básicas, como: extrato previdenciário, histórico de crédito de benefícios, extrato de imposto de renda, entre outros.

Houve utilização eficiente dos recursos?

O projeto foi orçado em R\$ 5.108.249,33. Entretanto, foi executado apenas uma fração desse valor, menos de 2 milhões, em função do contingenciamento orçamentário e a consequente utilização do orçamento da diretoria de atendimento. Em razão da redução do orçamento disponível houve prejuízo no acompanhamento do projeto por parte da equipe do projeto da diretoria de atendimento, das superintendências regionais e das gerências executivas, contudo foram feitos relatórios de acompanhamento das tarefas executadas nos sistemas de forma a acompanhar o projeto mesmo com poucos recursos.

Quanto ao treinamento das equipes foram feitas duas etapas de capacitação, em que foram selecionadas pessoas com perfil de multiplicador para fazer a disseminação da nova forma de trabalho, assim foi possível fazer o projeto com custo reduzido. Planejado: R\$ 821mil. Executado: R\$ 600mil.

Foram realocados vários equipamentos do parque de informática de modo a atender a demanda de digitalização dos documentos, não tendo sido feita durante a experiência piloto nenhuma aquisição de material. Contudo, para a expansão nacional, novos equipamentos necessitarão de aquisição.

Para a criação de polos de análise foram utilizados os mobiliários já existentes no INSS, contrato de manutenção que já estava vigente; assim não houve custo envolvido.

Com a redução do tempo médio de agendamento e diminuição do tempo médio de decisão também houve redução do pagamento de correção monetária.

Parcerias

Para a ampliação do acesso aos serviços do INSS pelo cidadão foram estabelecidas parcerias com sindicatos rurais, com OAB de vários estados e

empresas de grande porte que possuem empregados/servidores em contato constante com o INSS.

Essas parcerias foram firmadas por meio de Acordo de Cooperação Técnica (ACT), em que o ente parceiro pode representar seus associados mediante procuração. Assim, o parceiro pode protocolar os serviços que foram firmados nos ACTs enviando os documentos digitalizados e autenticados por advogados (que represente a entidade) por meio da internet para que possam ser distribuídos às unidades do INSS.

Exemplos de parceria: OAB DF, OAB RJ, OAB Paraíba, Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp), prefeituras municipais e sindicatos rurais.

Participação dos beneficiários

Durante toda a prova de conceito e experiência piloto foram compiladas as sugestões dos servidores usuários do novo modelo de atendimento de forma a se adequar os sistemas, legislação e procedimentos.

Para os servidores foram feitas duas pesquisas de satisfação, além de criado canais de comunicação, como grupos no WhatsApp e *e-mail*: inssdigital@inss.gov.br, em que as dúvidas e sugestões feitas são respondidas.

Mecanismos de transparência e controle social

Considerando que se está no momento de PDCA da experiência piloto para uma expansão em âmbito nacional de forma segura, os dados referentes a essa ação foram divulgados em página própria na intranet do INSS, chamado intraprev. Nela estão os principais marcos do projeto, as normas publicadas de modo a adequar o novo modelo de atendimento, guias práticos para auxílio das atividades a serem desempenhadas pelo servidor, bem como alguns depoimentos dos servidores que participam da ação.

Grau de replicabilidade

A iniciativa pode ser replicada em várias entidades públicas, visto que o sistema utilizado (Sistema Gerenciador de Tarefas – GET) para criação das tarefas já foi preparado para que qualquer parceiro possa estar utilizando a metodologia que o INSS começou a adotar. Nesse sistema, pode ser criado qualquer tipo de serviço, informando a disponibilidade de profissionais e o tempo disponível para atendimento. Assim, pode-se configurar qualquer forma de trabalho para qualquer equipe.

Grau de sustentabilidade

Essa iniciativa promove sustentabilidade a partir do momento que simplifica o acesso ao cidadão, haja vista que, com o aumento das parcerias firmadas e com a criação de sistema específico para o cidadão (Meu INSS), as pessoas não precisam percorrer longas distâncias para comparecer a uma agência do INSS. Soma-se a isso, o fato de essas ferramentas oportunizarem um atendimento mais célere, objetivo e eficiente.

Além disso, transformar em processo eletrônico diminui o uso do papel, o que permite menor agressão ao meio ambiente.

Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?

1. Resistência à implantação de novo fluxo de atendimento.
2. *Links* das APSs insuficientes para a metodologia de trabalho, resultando em lentidão nos sistemas corporativos.
3. Contingenciamento orçamentário que resultará em banda das APSs inalterada; e não aquisição de novos equipamentos de informática – monitores e *scanners*.

4. Desconhecimento da capacidade operacional, gerando indefinição de metas de produtividade dos servidores.
5. Normativos desatualizados ou que não consideram o processo unificado.
6. Características regionais diferentes, ocasionando tratamento distinto dos processos – divergência de entendimento na aplicação da norma e subjetividade.
7. Infraestrutura para montagem dos polos de análise.

Quais barreiras foram vencidas e como?

- Contingenciamento orçamentário, o que impediu compra de *scanners* e novos mobiliários. Dessa forma, foram feitos realocamentos de *scanner* dentro das gerências executivas e de mobiliário para readequar os novos polos e algum *layout* de agência que fosse necessário. Para a mão de obra foi utilizado contrato de manutenção já existente.
- Normativos desatualizados ou que não consideram o processo unificado – cadastro, contribuição, requerimento, reconhecimento, pagamento, contabilidade e auditoria. Para essa barreira, foram publicados atos normativos básicos adequados ao novo processo, as outras necessidades de atualização de norma foram levantadas para adequação anterior à expansão.
- Características regionais diferentes, ocasionando tratamento distinto dos processos – divergência de entendimento na aplicação da norma e subjetividade. Diante dessa realidade, foram feitas padronizações básicas para que fossem adotados procedimentos padronizados.
- Como não houve orçamento destacado exclusivamente para o projeto, foram feitas apenas algumas visitas *in loco* e o restante do

acompanhamento foi pelo sistema de gestão de tarefas, o que permitiu identificar alguns desníveis de informação.

Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?

- A prova de conceito na gerência executiva de Mossoró – A realização da prova de conceito permitiu reunir informações e traçar estratégias para realização da experiência piloto. O *feedback* dado pela equipe da gerência executiva e pelos servidores da APS Mossoró foram de extrema importância para a evolução dos sistemas, assim como na estruturação do projeto, como a necessidade de uma capacitação prévia.
- Envolvimento dos servidores – Durante a execução do projeto tivemos a oportunidade de ter bastante *feedback* dos servidores: por *e-mail*, em reuniões, por meio de pesquisa e pelas redes sociais. Observamos também que os servidores envolvidos na execução do projeto (APS e polo de análise) tiveram participação essencial na evolução do projeto, pois foram eles que, de fato, fizeram o projeto acontecer na prática.
- Comunicação interna e externa do projeto – Foram feitos vídeos, pesquisas, além de inúmeras matérias, tanto no âmbito da administração central, quanto das gerências executivas e superintendências regionais. Em relação à comunicação externa, apresentamos algumas notícias que trataram do INSS Digital junto ao público externo.
- Readequação da força de trabalho – A divisão do atendimento em protocolo e análise permitiu a realocação de servidores. Dessa forma, os servidores que antes tinham que efetuar o atendimento e a análise agora podem se dedicar majoritariamente à análise, enquanto outros

servidores efetuam o protocolo. A simplicidade do protocolo permitiu também que novos servidores fossem inseridos nesse processo de trabalho.

- Novo fluxo de trabalho – O novo fluxo de trabalho permite alocar servidores com conhecimento em análise para a execução dedicada, proporcionando melhoria na execução desse serviço. A mudança do fluxo também permitiu a possibilidade da recepção remota de requerimentos, por meio de Acordos de Cooperação Técnica (ACT), permitindo que o servidor se dedique apenas à análise.
- Ambiente adequado para análise de processos – Conforme esclarecido, a divisão do atendimento em protocolo e análise, bem como recepção de requerimento remoto, permitiu que a análise dos requerimentos seja feita em outro local. Nesse contexto, os polos de análise tiveram papel de extrema importância, pois além de ser um local adequado para análise, observamos que também se tornou um canal de aproximação entre a área meio da GEX (benefícios) e a APS (servidores que estão atuando na análise).
- Resgate de parcerias externas – O INSS voltou a celebrar acordos de cooperação técnica em grande volume. Houve um acréscimo de quase duas centenas de ACTs durante a execução do projeto. Esse resgate também permitiu o fortalecimento da imagem do INSS junto a entidades externas.
- Fortalecimento das equipes internas – Para a execução do Projeto INSS Digital foi essencial o envolvimento de todas as áreas, tanto no âmbito da AC, quanto da SR e da GEX. A título exemplificativo tivemos a participação da Diretoria de Gestão de Pessoas no desenvolvimento das capacitações, da Diretoria de Benefícios na alteração da realização da entrevista rural e da Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística nas

orientações para estruturação dos polos de análise. Para a execução dos exemplos citados houve envolvimento e participação das equipes da SR e da GEX.

- Otimização dos recursos – Considerando o contingenciamento financeiro e a execução do projeto no que tange à estruturação dos polos de análise e às agências da Previdência Social, a instalação de novos mobiliários foram realizados com gastos mínimos. Foram aproveitados mobiliários e equipamentos disponíveis que não estavam sendo utilizados. Acrescenta-se que essa modalidade de atendimento tende a apresentar redução no custo com impressão e armazenamento de documentos físicos.
- Avanço tecnológico – Integração dos sistemas (SAG Gestão, SAG, SAT, GET e Meu INSS) permitiu que o INSS avançasse e disponibilizasse sistema para requerimento remoto pelas entidades, garantindo não só o protocolo, mas também toda a comunicação à entidade e ao INSS. Acrescenta-se que a integração desses sistemas combinados aos sistemas de benefícios (Prisma) permitiu a operacionalização da aposentadoria automática.
- Distribuição da demanda – Diante da readequação da força de trabalho, do novo fluxo de trabalho, dos ambientes adequados para análise de processos e do processo eletrônico foi possível distribuir a demanda entre as unidades do INSS, com o objetivo de dar celeridade na conclusão dos processos.
- Capacitação e formação de multiplicadores – Mais de trezentos servidores foram capacitados. Desses, muito estão atuando como multiplicadores. O conhecimento não tem ficado restrito a um grupo de servidores, ele vem se disseminando ao passo que o novo modelo de atendimento vai sendo implementado.

- Flexibilidade na execução do projeto – Mantendo o foco no objetivo do projeto, durante sua execução foi observada a necessidade de se avaliar a estratégia de expansão e as unidades que participariam dessa experiência piloto, por exemplo. A possibilidade de ajustes na execução em vez de uma estrutura **engessada** permitiu a realização de um projeto exequível e que atingisse o objetivo proposto.

Links de vídeo/áudio da iniciativa

<<https://www.youtube.com/watch?v=pepCrPLOyB4>>

Links de vídeo/áudio com depoimento de beneficiários

<<https://www.youtube.com/watch?v=iaNFVglxsmA>>

Responsável institucional

Ailton Nunes de Matos Junior

Chefe de Divisão

Endereço

Setor de Autarquias Sul, Quadra 2, Bloco O

Asa Sul – Brasília/DF 70.070-946.

Data do início da implementação da iniciativa

19 de janeiro de 2017.