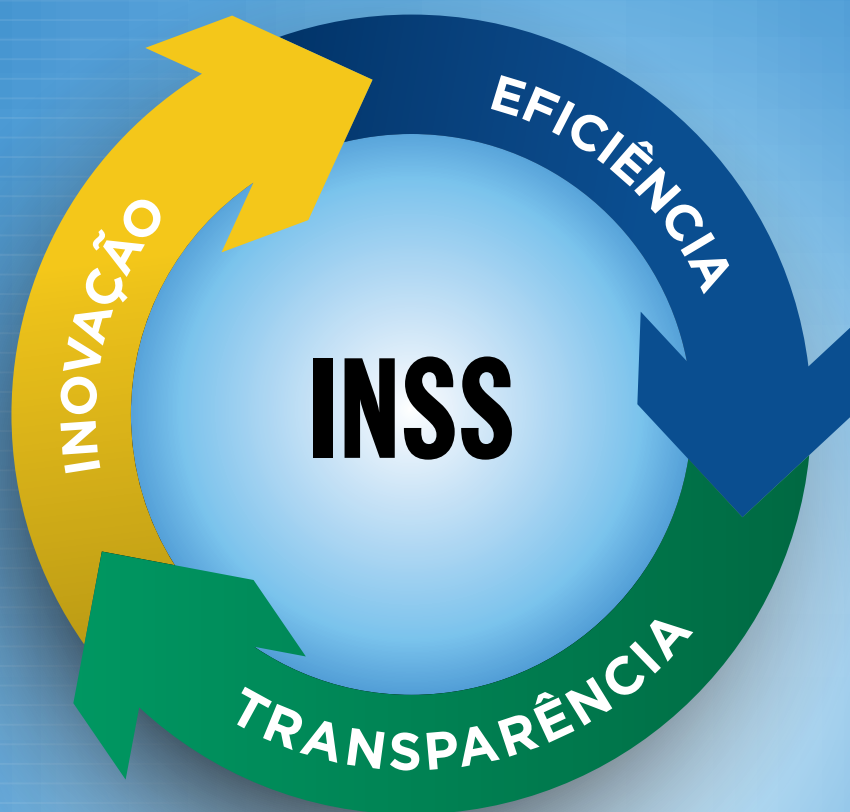


Gestão Pública

EDIÇÃO ESPECIAL

Ano XXV / T II / R\$ 14,80 / Nº 117 / Setembro de 2017

& Desenvolvimento



**PROPOSTAS INOVADORAS DA GESTÃO DE
LEONARDO GADELHA APRESENTADAS NO
3ª SEMINÁRIO DO CICLO DE CONFERÊNCIAS**



Buscando a excelência na



administração pública



IBAP

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PARCERIAS INSTITUCIONAIS



IASIA
International Association of Schools
and Institutes of Administration



DPADM/ONU
Divisão de Administração Pública e Gestão
do Desenvolvimento das Nações Unidas

Gestão Pública

GOVERNO • SOCIEDADE & Desenvolvimento

Fundadores

Francisco Alves de Amorim

João Batista Cascudo Rodrigues (In Memoriam)

Conselho Editorial

Francisco Alves de Amorim – Presidente

Ricardo Wahrendor Caldas – Professor – UnB

João Bezerra Magalhães Neto – Administrador

José Osmar Monte Rocha – Professor universitário e Auditor/MF (Aposentado)

Diretor de Comunicação e Distribuição

Geilson Barros Coelho

Diretora Administrativa

Miriel Fideles Alves Coelho

Diretor Nacional de Comunicação

Dantas Filho

Departamento Jurídico

Ramiro Laterça de Almeida

Relações Institucionais

Eraldo Pinheiro de Andrade

Editor-Chefe

Carla Lisboa

Jornalistas

Ana Seidl, Fernanda Chagas, Osvaldo Lyra,

Paulo Roberto Sampaio, Gabriel Silva

Editor de arte/Diagramação

Elton Mark

Revisão

Carla Lisboa

Editor de Fotografia

Luiz Antônio

Atendimento e Redação

revistagestaopublica@uol.com.br

Publicação: Mensal

Circulação: Nacional

Brasília

SCLN 104 – Bloco D – Sala 104 – 70.733-540 – Brasília-DF

Telefax.: 55.61. 32016018 – 9972 6018

Site: www.revistagestaopublica.com.br

Sucursal São Paulo

Diretor: Cristovan Grazina (licenciado)

Diretor comercial: Nilton Zanca

Diretor Região Norte: Edson Oliveira

Secretário-Executivo: Luiz Alberto Corrêa

Rua Anhanguera 697 – Barra Funda – SP

CEP: 01.135.000

Representantes

Belo Horizonte/MG – Márcio Lima -Tel.: 319986-4986

Rio de Janeiro/RJ – Rizio Barbosa – Tel.: 21 2222-2414

Natal/RN – Tania Mendes -Tel.: 84 9991 1111

Salvador/BA – Eliezer Varjão – Tel.: 71 91650547

ISSN 0103-7323

Registrado no 1º. Ofício de Registro Cível das Pessoas Naturais e Jurídicas – Brasília- DF

As matérias assinadas são de responsabilidade dos autores. São reservados os direitos inclusive os de tradução. É permitida a citação das matérias, desde que identificada a fonte.

APRESENTAÇÃO

O conteúdo desta revista é o resultado do 3ª seminário do Ciclo de Conferências do INSS: “Inovação, Eficiência e Transparência no INSS”, realizado em 2 de agosto de 2017 no auditório da Administração Central.

Este é o terceiro ciclo de conferências, o primeiro realizado em março de 2017 teve como tema “Mudanças Demográficas e o Desafio do Desenvolvimento Nacional”; o segundo, em 24 de maio 2017, contemplou a “Automação, Impactos na Sociedade e os Reflexos no Setor Previdenciário”.

O evento proposto pela autarquia teve a finalidade de mostrar as mudanças na estrutura do órgão que proporcionam o controle para a gestão, além de promover a inovação com os projetos que estão sendo implantados. O seminário apresentou como temas: o Sistema de Autorização de Pagamento (APweb) , INSS Digital, Meu INSS, Teletrabalho, Projeto Governança e Aposentadoria Automática.

O encontro no auditório da autarquia contou com a participação do presidente do INSS, Leonardo de Melo Gadelha, do secretário Executivo do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) , ; do secretário de Previdência Social do Ministério da Fazenda, Marcelo Caetano; do diretor de Atendimento do INSS, Thiago Vesely; e da diretora de Saúde do Trabalhador, Karina Argolo, entre outros.

O presidente do INSS, Leonardo Gadelha, tem empreendido esforços no sentido da inovação, eficiência e transparência do instituto. “Queremos mostrar para o público externo, para a sociedade brasileira de uma forma geral, que o INSS tem evoluído e evolui substancialmente porque quer prestar um serviço de excelência à sociedade brasileira”, destaca.

Gadelha afirma que as iniciativas perpassam a totalidade das áreas do órgão e das diretorias. “Em todos os quadrantes deste país existem pessoas pensando no aprimoramento dos nossos fluxos e dos nossos processos, queremos dar vazão a isso.”

Ao fazer a abertura do evento, o chefe de gabinete da Presidência do INSS, Alex Mansur, disse que a inovação, a eficiência e a transparência são os princípios da atual gestão. Ele destacou a necessidade de se dar prosseguimento ao que está sendo feito em termos de inovação, pois a atividade não pode parar nunca, no fluxo de uma instituição do tamanho do INSS.

Mansur destacou a estratégia principal da atual gestão do presidente Leonardo Gadelha. “Todos esses projetos têm algo em comum, o foco em garantir, em primeiro lugar, o melhor atendimento ao cidadão brasileiro; em segundo, melhores condições de trabalho aos servidores; em terceiro lugar, é uma estratégia importante na qual toda a sociedade vai ganhar”, destacou.

Alex Mansur disse ainda que todos os projetos estão sendo elaborados ou implantados, mas ainda cabem sugestões de melhoria. Por isso, o seminário tem como objetivo fomentar a discussão da transparência do que está sendo feito. “Precisamos, cada vez mais, ganhar melhoria nos processos internos que estão sendo desenvolvidos, sempre tendo como foco o cidadão brasileiro”, finalizou.

Ana Seidl



FILIAO

IASIA
International Association of Schools
and Institutes of Administration

PARCEIRO INSTITUCIONAL

OPADOMU
Divisão de Administração Pública e Gestão
do Desenvolvimento das Nações Unidas



SENADO
FEDERAL

CÂMARA DOS
DEPUTADOS

Colaboração:

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO

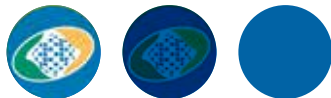


Editora:
Editada por:
Cidade



ÍNDICE

Introdução ao tema.....	7
Alberto Beltrame, Secretário Executivo do Ministério de Desenvolvimento Social	
Automação e eficiência.....	8
Marcelo Caetano, Secretário da Previdência Social do Ministério da Fazenda	
Sistema de Emissão de Autorização de Pagamento (APWeb)	10
General José Orlando Cardoso, Diretor de Orçamento, Finança e Logística	
Inovação, transparência e eficiência	12
Hebert Teixeira, Coordenador APWeb	
Simplificação da Administração Pública	17
Guilherme de Almeida, diretor de Inovação e Gestão de Conhecimento da ENAP	
Aposentadoria direta e Gerência Executiva de Compliance	20
Alessandro Ribeiro, Diretor de Benefícios	
Desafio de projeto de aposentadoria direta	26
Vinícius de Oliveira Botelho, Secretário de Avaliação e Gestão da Informação	
Controle na gestão do INSS.....	28
Fábio Henrique Granja e Barros, Secretário de Controle Externo da Previdência do Trabalho e da Assistência Social do TCU	
Projeto Governança	30
Karina Argolo, Diretora de Saúde do Trabalho do INSS	
O processo de inovação	36
Milton Seligman, professor do Insper	
O Teletrabalho	41
Thiago Vesely, Diretor de Gestão de Pessoas	
A experiência do TCU em relação ao teletrabalho	44
Dr. Fábio Henrique Granja e Barros do TCU	
O INSS digital e o Meu INSS	46
Ailton Nunes, gerente do projeto	
Dedicação ao direito do cidadão	52
Patrícia Audi, Secretária do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social	
Pilares da Gestão.....	54
Leonardo Gadelha, presidente do INSS	



SEMINÁRIO
INOVAÇÃO,
EFICIÊNCIA E
TRANSPARÊNCIA
NO INSS



O 3ª seminário do Ciclo de Conferências do INSS: “Inovação, Eficiência e Transparência”

Introdução ao tema

● **Alberto Beltrame**, Secretário Executivo do Ministério de Desenvolvimento Social

Bom Dia. Estive presente aqui no primeiro ciclo de debates do INSS em que se discutiu as questões demográficas e o impacto das alterações demográficas sobre a previdência. Acho que foi extremamente útil, muito ilustrativo, tivemos aqui a presença de várias pessoas extremamente competentes e conhecedoras do tema, assim como nesse aqui, em que discutimos a Inovação, a Eficiência e a Transparência do INSS.

Eu acho que estas três palavras resumem com bastante precisão o nosso objetivo, o compromisso desse governo, da gestão do MDS (Ministério Desenvolvimento Social) e da Diretoria do INSS. O compromisso com a inovação, eficiência e transparência, tudo em benefício do cidadão.

Uma instituição que é capaz de pensar em eficiência, inovação e transparência, mas sobretudo na capacidade de incorporar novas tecnologias, é uma entidade que está pensando no seu futuro e no atendimento, no seu papel na sociedade e isso é uma prova de vitalidade do INSS. Este para por alguns momentos para pensar nisso, para debater esses temas. E dá uma prova de que mais do que nunca é uma instituição viva, capaz de se adaptar aos

novos tempos. Enfrentar novos desafios que vêm pela frente. Diante das dificuldades que temos enfrentado e com o avanço das tecnologias, enfim, temos um enorme horizonte pela frente, na medida em que crescem as demandas mudam as perspectivas.

Estamos absolutamente preparados para enfrentar esses novos desafios buscando infraestrutura, a desconstrução e a incorporação de novas formas de trabalhar dentro da Previdência e do atendimento ao cidadão brasileiro.

Nós temos vários projetos que infelizmente não têm avançado em função de dificuldades de infraestrutura, especificamente de TI (tecnologia da informação). Há

mais de um ano temos brigado por isso, poderíamos estar hoje sem filas de perícias, atendendo muito melhor a comunidade.

Há demora na adoção de providências pela Dataprev que tem retardado providências, que considero extremamente importante para o avanço da Inovação e do melhor atendimento ao cidadão.

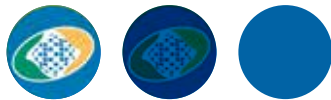
Não é possível que a gente fique preso a uma entidade tão pesada quanta a DATAPREV que consome mais de R\$

500 milhões pagos pelo INSS, pago pelo MDS e tenhamos um trabalho tão deficiente e tão difícil

de ser obtido.

Vocês certamente são testemunhas disso que eu estou falando, porque estamos vindo da terceira ou quarta reunião com a DATAPREV. Em que cada reunião um

“ Há demora na adoção de providências pela Dataprev que tem retardado providências, que considero extremamente importante para o avanço da Inovação e do melhor atendimento ao cidadão ”



Divulgação



Alberto Beltrame: “Compromisso com a inovação, eficiência e transparência, tudo em benefício do cidadão”

prazo é prolongado para a discussão da implantação do projeto governança do INSS, com a proposta de eliminar completamente a fila, o tempo de espera para realização de perícia. Isso está dependendo de uma coisa absolutamente simples, uma alteração de sistema.

Perdoem-me aqui dizer isso com tanta clareza, mas é muito frustrante ver os esforços da gestão serem sabotados por uma atitude de pouco compromisso com esse tipo de avanço que é absolutamente necessário. Continuamos com filas desnecessárias nas agências do INSS, com tempo de três, quatro ou até cinco meses para marcar uma perícia. Desta forma, não há como falar em bom atendimento ao cidadão. E me parece tão simples enfrentar esse problema que não consigo entender o descompromisso com esse tipo de situação. Pessoal não vamos esmorecer! A gente não pode desistir, vamos continuar insistindo.

O assunto está na Casa Civil da Presidência da República. Vários outros passos vão ser dados como o projeto de concessão automática de aposentadoria, que está

praticamente pronto. Um dos projetos que vai ser apresentado aqui e espero que não esbarremos no mesmo tipo de dificuldade.

Automação e eficiência

● **Marcelo Caetano**, Secretário da Previdência Social do Ministério da Fazenda



Bom dia previdência e servidores do INSS! Muito bom estar aqui neste seminário. Mesmo reconhecendo as dificuldades, avanços ocorrem. O foco principal deste seminário são as inovações trazidas pelas próprias pessoas que trabalham dentro do próprio INSS.

Então isso, mostra o empenho do servidor em observar os procedimentos de trabalho e como estes podem ser melhorados, para um processo mais eficiente, um atendimento melhor às pessoas.

O próprio servidor ao procurar a inovação beneficia o Estado, por torná-lo mais eficiente, e principalmente o cidadão, que usufruirá de economia de tempo e recursos.

Automação de procedimentos administrativos com redefinição de fluxo de trabalho é melhorar a interface da web para tornar o processo mais eficiente e mais seguro para o cidadão. Um serviço mais amigável e agradável, mais eficiente internamente. Dá para fazer um trabalho melhor de repente a distância? E isso daí também beneficia o cidadão? Torna o processo mais eficiente? A própria evolução da concessão de benefício na qual já houve vários avanços, mas onde há possibilidade de avançar ainda mais e tornar o processo ainda mais eficiente.

Claro que a gente tem que se preocupar sim com a questão de segurança, mas isso é normal em qualquer Instituto. Agência que atende milhões de beneficiários, cidadãos e contribuintes tem que ter esse tipo de

“ Continuamos com filas desnecessárias nas agências do INSS, com tempo de três, quatro ou até cinco meses para marcar uma perícia. Desta forma, não há como falar em bom atendimento ao cidadão ”



preocupação. Isso mostra avanços na administração do tipo gerencial, voltada ao atendimento do cidadão. Isso é muito bom para as pessoas a quem a gente serve. Sou com muito orgulho um servidor público, então, estou aqui para servi-lo e todos nós sentimos isso também, a gente sente orgulho de servir ao público.

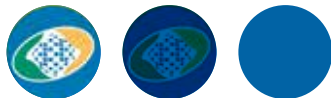
Quando vemos que a gente consegue promover inovações que tornam o processo mais rápido com as pessoas satisfeitas pela economia de tempo e dinheiro, isso gera uma grande satisfação no servidor público!

Também o governo se sente satisfeito porque observa que o trabalho que a gente faz, além de atender o cidadão

também atende o governo e por consequência o próprio cidadão porque permite o governo fazer mais coisas com menos recursos.

Isso atende também ao cidadão, porque faz com que o serviço seja mais eficiente e menos impostos sejam cobrados. O trabalho do governo se torna mais produtivo com a melhor locação de espaço.

Quero parabenizar o empenho dos servidores públicos pela realização deste seminário. Eles se empenham para analisar como os procedimentos de trabalho podem ser melhorados, em vez de tomar a atitude de se acomodar e deixar tudo do jeito como está. Muito obrigado!



Sistema de Emissão de Autorização de Pagamento (APWeb)

● **General José Orlando Cardoso**, Diretor de Orçamento, Finança e Logística



Nós vamos passar rapidamente ao nosso tema da diretoria de orçamento, finanças e logística que diz respeito às inovações do Sistema de Emissão de Autorização de Pagamento (APWeb). A Resolução nº 260/2012, DOU de 24 de dezembro de 2012, instituiu o Sistema de Emissão de Autorização de Pagamento (APWeb) como ferramenta de cadastro, controle e gerenciamento dos documentos de pagamento emitidos pelas unidades do INSS. Poderia relacionar esse tema com a área de ciência e tecnologia que são termos interdisciplinares e interdependentes, entretanto, resolvi levar esse tema pelo lado da excelência gerencial. A minha apresentação tem por objetivo descrever o sistema de autorização de pagamento, APWeb, como ferramenta de inovação tecnológica. Vamos depois dessa introdução, traçar alguma coisa a respeito de inovação e inteligência empresarial, cenários prospectivos.

“Cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. Os cenários podem ser classificados como possíveis, realizáveis e desejáveis” (Godet, 1987).

O que é inovação? Existem vários termos que podemos condensar essa palavra, mas resolvi explorar esse aqui apenas: inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. Esse conceito foi retirado de um seminário de inovação ocorrido no Reino Unido em 2003, e para essa inovação gostaria de abordar três aspectos: a inteligência empresarial, o INSS é uma grande empresa, uma autarquia, a maior do Brasil; *o bussines inteligency*; e os cenários prospectivos.



Inteligência empresarial é uma metodologia que oferece ferramentas para que as organizações criem uma cultura de análise de dados. Desta forma, as pessoas passam a adquirir o ato de não fazer as coisas por impulso, mas analisando cenários e tendências. A inteligência empresarial tem por objetivo inovar. Dentro desse contexto da inovação, vamos adquirir novos conhecimentos, reduzir riscos na tomada de decisão, direcionar planos de negócios, implementar ações e criar novas oportunidades.

A *business intelligence* é uma plataforma de uso intuitivo que permite cruzar informações de interesse e criar



cenários. O objetivo é elaborar sistemas de informação computacionais, geralmente a partir de grande volume de dados, capaz de prover aos gerentes as melhores informações para tomada de decisão.

E vamos agora caminhar para a prospecção, mas de quê? De conhecimento, processo continuado de pensar o futuro, identificar elementos para melhor tomada de decisão, levando

“ Cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura ”

em consideração aspectos econômicos, sociais, ambientais, científicos e tecnológicos.

Cito a fonte, Gaston Berg, filósofo, historiador e economista, que conceitua o que é uma atitude prospectiva? Significa olhar longe, preocupar-se com o longo prazo, olhar amplamente tomando cuidado com as interações, olhar a fundo até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes. Também arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem realizar nossos planos de longo prazo e levar em conta o gênero humano, gente capaz de modificar o futuro.

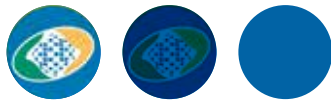
Michel Godê, também professor francês, diz em sua obra que o cenário é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem a uma de futuro.

Os cenários podem ser classificados como os possíveis realizáveis e desejáveis. Existe um livro chamado “Cenários Prospectivos” de autoria de Elaine Marcial e Raul Grumbach que traça várias técnicas de elaboração de cenários, podemos citar o *Brainstorm*, o Método dos Impactos Cruzados e outros que se adaptam muito bem à análise.

Vamos supor que eu tenha feito um *Brainstorm* comigo mesmo, e a gente tem que levar em consideração que hoje os cenários para o INSS são uma questão orçamentária que não será resolvida no curto prazo. E

sim quando o Brasil adquirir novos rumos de crescimento e desenvolvimento. A redução da

força de trabalho é uma realidade que os senhores servidores conhecem melhor do que eu. Outro aspecto é o INSS digital, irreversível em função desses cenários. O papel do decisor estratégico é refletir, identificar e inovar. É isso que estamos fazendo, o que os servidores procuram fazer dirigidos pelo nosso presidente, definir ações e construir um novo futuro.



Depois desta introdução entraremos no nosso foco: o que é APWeb? Sistema criado totalmente por servidores da casa, não foi utilizada a Dataprev e nem foi contratada empresa. Servidores dedicados e conhecedores das regras de negócio sentiram a necessidade da construção de um sistema que está em processo de inovação, esta é o grande foco que vamos demonstrar agora.

A equipe é dirigida pelo nosso Coordenador- Geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade, Antônio Bacelar Ferreira. Ele conta com equipe dedicada que se reúne periodicamente para melhorar o processo. Agora convido o servidor Herbert Luís Martinez Teixeira, da AGEX de Campo Grande, para explicar sobre essas inovações.

Inovação, transparência e eficiência

● **Hebert Teixeira,**
Coordenador APWeb

Sob a ótica de inovação, transparência e eficiência, o APWeb foi implementado. Anteriormente, o pagamento dos segurados, diárias, passagens e alimentação decorrentes de convocações para realização de perícia médica em localidades do interior do Amazonas e do Pará e em outras regiões de difícil acesso demorava até 20 dias. Sabemos que temos uma clientela bastante humilde com enormes dificuldades para realizar desembolso com passagens rodoviárias, fluviais e até mesmo de avião no caso do Amazonas. O ressarcimento ao segurado demorava muito.

Hoje com o APWeb, conseguimos disponibilizar o pagamento para o segurado em no máximo uma hora, isso significa para o segurado respeito e para o servidor rapidez. Conseguimos desburocratizar o processo, antes o primeiro precisava se deslocar até uma agência para realizar a perícia e depois ir a uma unidade do financeiro

para retirar um documento a fim de levá-lo ao Banco do Brasil para que fosse efetuado o pagamento. Atualmente, o segurado faz a perícia e se dirige diretamente ao Banco do Brasil para sacar o valor que lhe é devido. Tudo isso foi decorrente da implementação do APWeb.

O segurado não precisa perder tempo e fazer deslocamento apenas para realizar a perícia em uma de nossas agências, além disso, o APWeb representa hoje um processo de transformação do meio físico para o eletrônico. O INSS é uma instituição enorme que realiza pagamentos de todas as naturezas: de segurados, de servidores, de natureza judicial; para o funcionamento da máquina: água, luz, telefone, vigilância, limpeza; enfim, isso representa hoje aproximadamente 10 milhões de folhas impressas, são documentos de pagamentos que precisam ser impressos e guardados fisicamente.

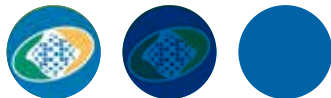
Com a APWeb, estamos migrando para o processo eletrônico onde teremos um gasto máximo de 100 mil folhas ano. Representando economia de papel, impressão, tempo, espaço físico e também preservando o meio ambiente, a partir do momento que economizamos papel.

O APWeb também é um sistema de uso obrigatório por todas as áreas de negócio do INSS - agências, gerências executivas, superintendências e até mesmo administração central. Ele permite a todos os usuários e gestores ter a informação online, imediata, que garante transparência e rapidez. Permite também por meio da extração de qualquer relatório gerencial, que os órgãos de controle possam exercer as suas atividades. Estamos falando de um sistema que atualmente já emitiu aproximadamente 350 mil documentos de pagamento. Cerca de R\$ 3 bilhões, então é muito importante que toda essa informação esteja disponível em tempo, com transparência e rapidez. Isto seja para os órgãos de controle interno ou externo, assim também para que os gestores possam subsidiá-la na tomada de decisões.

“ Hoje com o APWeb, conseguimos disponibilizar o pagamento para o segurado em no máximo uma hora, isso significa para o segurado respeito e para o servidor rapidez ”

A person wearing a brown suit is carrying a massive, towering stack of papers and folders. The stack is so large it obscures the person's face and extends far above their head. The papers are of various colors, including white, yellow, and orange, and are bound in black folders. The person's arm is visible, supporting the weight of the stack. The background is a plain, light color.

Com a migração para o processo eletrônico, haverá um gasto máximo de 100 mil folhas ano. Representando economia de papel, impressão, tempo, espaço físico e preservação do meio ambiente



Pixabay



O APWeb foi desenvolvido por servidores da casa e permitiu a implantação da assinatura digital

Temos enfrentado sérias dificuldades e restrições orçamentárias e a todo momento é preciso que os gestores estejam municiados de informações para decidir o que fazer em relação aos limitados recursos que temos. Além disso, o APWeb tem também por finalidade garantir pagamento de natureza judicial: precatórios, cumprimento de decisões judiciais, entre outros, que chegam as nossas agências, além de perícias que são realizadas. O sistema nos garante rapidez e transparência no processo. A tramitação de

“ É a partir da implantação do sistema que conseguimos garantir que a ordem cronológica dos precatórios seja rigorosamente respeitada, e o pagamento seja realizado dentro do menor tempo possível ”

toda essa documentação se faz via eletrônica. Uma vez cadastrada uma autorização de pagamento na agência, imediatamente o setor financeiro tem condição de providenciar esse pagamento e informar a agência que a decisão judicial foi cumprida. A mesma coisa acontece em relação aos pagamentos de precatórios e RPVs (Requisições de Pequeno Valor) que são em grande quantidade.

É a partir da implantação do sistema que conseguimos garantir que a ordem cronológica dos precatórios seja rigorosamente



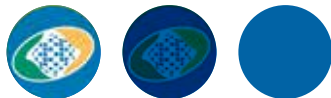
respeitada, e o pagamento seja realizado dentro do menor tempo possível. E principalmente, que o poder judiciário seja informado de que aquelas decisões foram efetivamente cumpridas. No entanto, ainda temos com o APWeb a integração desse sistema com diversos outros do INSS, sejam da área de logística, de gestão de pessoas, de auditoria. Isso faz com que se garanta eficiência, transparência e economia. A partir do momento que não precisamos ficar replicando dados em diversos sistemas, o APWeb gera aquilo que é do seu escopo. Apropria-se de informação de outros sistemas que são necessárias ao processo de pagamento e devolve a estes as informações que eles precisam a respeito dos pagamentos realizados através da APWeb.

Estamos ultimando a integração do APWeb ao SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal). Este é um sistema corporativo governamental de uso obrigatório por todos os órgãos da administração pública. O APWeb está fazendo com que a gente consiga desenvolver todo o processo de pagamento, desde a inserção da autorização deste no sistema até o pós pagamento, dentro de um único ambiente sistêmico. Isso evita retrabalho e garante integridade de dados. Assim, temos em um único repositório todas as informações necessárias.

O APWeb é o primeiro sistema que consegue fazer essa integração com um sistema corporativo de grande porte do governo federal que são o SIAF (Sistema Integrado de Administração Financeira), SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais) e o SIAP (Sistema de Informações da Administração Pública). E por fim, uma outra vantagem que conseguimos implementar com o sistema é a questão da assinatura digital. Ele (APWeb) é o único desenvolvido dentro de casa, por servidores, que permite que a assinatura das autoridades seja realizada, independentemente de possuir ou não dispositivo eletrônico que se chama token, são 5 mil autoridades que autorizam pagamento no INSS.

Se fossemos licitar a aquisição desses equipamentos e certificar os servidores, teríamos uma perda de tempo muito grande, além da questão da rotatividade. Isto é servidores que deixam funções de autoridade ou assumem a todo instante a assinatura digital no APWeb. Isso se dá apenas e tão somente pelo login do usuário, utilizando apenas matrícula e senha de correio eletrônico e se faz apenas e tão somente pelo primeiro acesso ao sistema. Uma vez logado a este imediatamente ele reconhece aquela pessoa como a autoridade e o habilita à possibilidade de autorizar os pagamentos que estão cadastrados no APWeb.

Em relação aos tributos, o APWeb foi configurado para saber de qualquer despesa, de qualquer área de negócio. São aproximadamente 568 despesas, cada uma delas com tributos: Imposto de Renda, PIS, PASEP, COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido),



Digulgação/INSS



Contribuição da Previdência, e ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza). O sistema identifica se todas as despesas estão passíveis de tributação, qual é a sua base de cálculo ou alíquota, incidência e faz automaticamente todos os cálculos. Isso significa que o nosso usuário na ponta não precisa conhecer legislação tributária, ele se preocupa apenas e tão somente em realizar o pagamento ao favorecido. O sistema se encarrega de entregar a ele todo o resultado decorrente daquele pagamento. A tributação devida à Receita Federal, ao INSS e às prefeituras municipais. Isso garante também segurança, transparência e evita a possibilidade de se cometer erros, tributando-se a menos, causando prejuízo

aos cofres públicos ou a mais, no caso prejuízo ao favorecido do pagamento.

“ Se fossemos licitar a aquisição desses equipamentos e certificar os servidores, teríamos uma perda de tempo muito grande, além da questão da rotatividade ”

Essas são as principais funcionalidades e inovações trazidas pelo APWeb, desde a sua implementação em 2013 até o presente momento. Continuamos trabalhando em outras soluções e outras funcionalidades, sempre com o objetivo, em primeiro, de lugar facilitar a vida do nosso usuário; em segundo lugar, trazer aos nossos clientes, sejam segurados, contratados, prestadores de serviço ou servidores, a satisfação e a garantia de que o seu pagamento será processado o mais rapidamente possível e da maneira correta.

Simplificação da Administração Pública

● **Guilherme de Almeida**, diretor de Inovação e Gestão de Conhecimento da ENAP



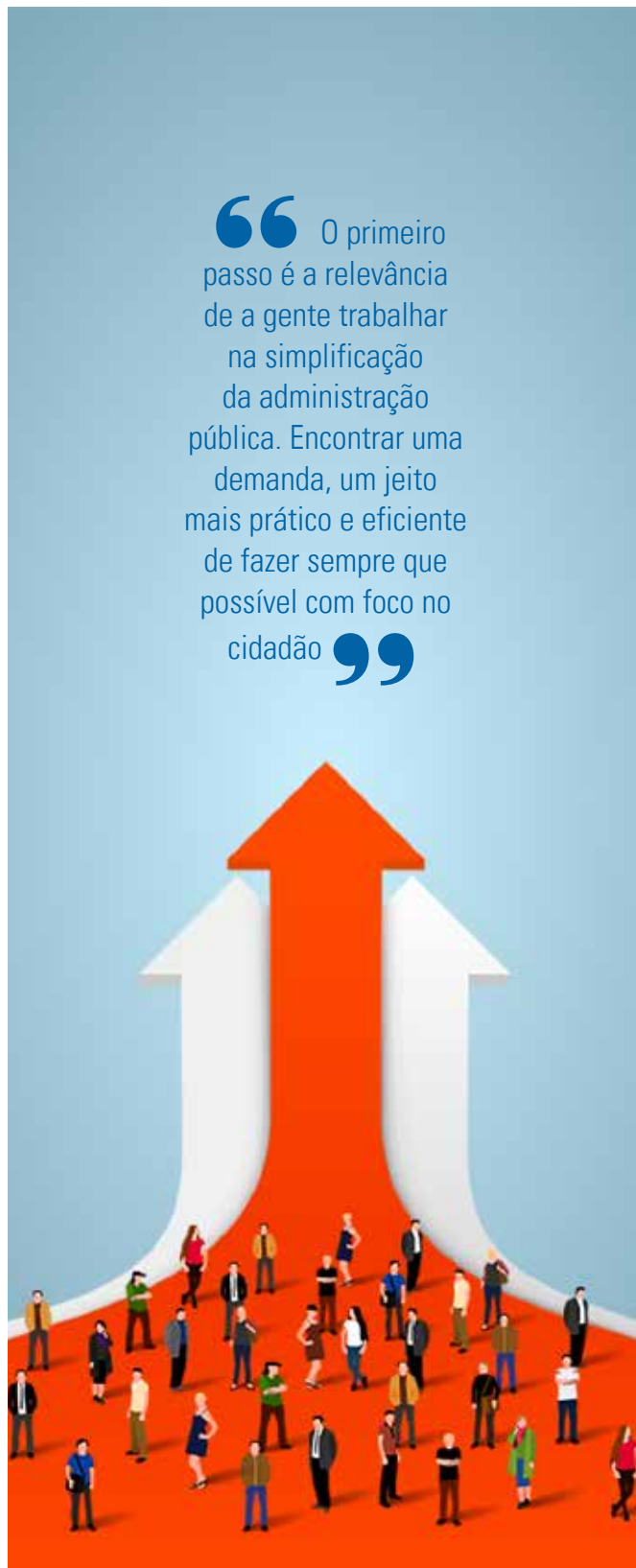
A ENAP pelo menos há duas décadas tem ajudado a fomentar a Inovação no setor público do país, em particular pelo Concurso de Inovação na Gestão Pública em sua 21ª edição. Recentemente tem contribuído também para disseminar e gerar inovação para o setor público por meio do laboratório de inovação em governo, uma parceria com Ministério do Planejamento que recentemente foi indicado como órgão de apoio técnico administrativo ao Conselho Nacional de Desburocratização.

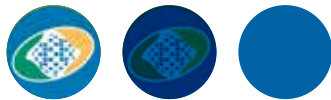
Então, neste contexto de identificar soluções inovadoras no setor público, ajudar a disseminá-las, tenho muito prazer de estar aqui e de poder não só conhecer mais sobre a solução e comentar sobre ela, mas depois ajudar a disseminá-la. Desde já, convido a se inscreverem em uma próxima edição, acho que você tem aí uma solução e tanto para o setor público de uma forma transversal, um conjunto de comentários.

O primeiro passo, juntando as duas apresentações, acho muito importante é a relevância de a gente trabalhar na simplificação da administração pública. Encontrar uma demanda, um jeito mais prático e eficiente de fazer sempre que possível com foco no cidadão. Por exemplo, a pessoa que esperava vinte horas agora espera uma hora. Ela precisava pegar 5 papéis, agora pega na boca do caixa. Isto é um exemplo de governo digital, eficiente, centrado no cidadão, retirando requisitos e controles desnecessários da frente, jogando isso para a inteligência do sistema.

Esse é o exemplo que pretendo usar daqui para frente como um paradigma de como se faz, é importante perceber o papel da tecnologia no processo, quer dizer a automação, a digitalização, ferramentas de assinatura, tramitação, avisos, tudo isso faz a integração de sistemas.

“ O primeiro passo é a relevância de a gente trabalhar na simplificação da administração pública. Encontrar uma demanda, um jeito mais prático e eficiente de fazer sempre que possível com foco no cidadão ”





Ela não é a única forma de inovação, mas não dá para pensar numa transformação efetiva de governo sem pensar no componente digital e vocês mostraram isso muito bem aqui.

O segundo ponto que quero destacar é o papel dos processos meio nessa atividade de transformação e a melhoria da vida do cidadão. Obviamente a função sempre do Estado, em grande medida, é prestar serviço ao cidadão e atender a ponta, mas se a gente não conseguir consertar o nosso *BackOffice*, nosso fluxo de trabalho e nossas atividades, a gente vai gerar sempre ineficiências que causarão prejuízo ao atendimento.

Então, conseguir pensar em redução de custos, de munção de procedimentos e *feeling*, colocar as coisas em ordem adequada e necessária, aparentemente vocês fizeram isso muito bem nesse processo o que merece ser replicado, transformado.

Um terceiro ponto que destaco aqui, é que parte disso implica numa padronização e numa harmonização. Vocês também fizeram do INSS uma organização nacional com uma escala gigantesca. Conseguir pensar em mecanismos de harmonização essencial e vocês fizeram isso e ao fazê-lo buscaram uma transformação da organização, conseguiram implementar de uma forma transversal.

O quarto ponto foi até uma opção arriscada, mas que se mostrou muito de sucesso, por conta do compromisso e da qualidade da equipe, optar por uma solução caseira. Acho que existe um desafio sempre na gestão de tecnologia, no setor público em particular, um desafio entre entender as regras do negócio versus entender de tecnologia, e muitas vezes nesse processo a comunicação se perde e os sistemas não se completam ou a evolução do sistema acaba ficando parada no tempo.

Ao tomar a medida arriscada de uma solução caseira vocês encontraram resultados transformadores. Vocês pegaram setores que entendiam de fato do negócio, que tinham compromisso da

“Conseguir pensar em redução de custos, de munção de procedimentos e *feeling*, colocar as coisas em ordem adequada e necessária, aparentemente vocês fizeram isso muito bem nesse processo o que merece ser replicado”



implementação, um perfil necessário para o setor público. Compromisso com a Inovação, transformação, e resultado do setor público, isto consegui enxergar no desenvolvimento dessa solução. E buscaram uma solução customizada, muitas vezes o mercado não consegue oferecer no detalhe o que é necessário para entender da regra de negócio. Ainda mais no controle de transformação dessas regras como vocês procederam, simplificando procedimentos.

Conseguir fazer isso ao mesmo tempo por essa solução caseira deu muito certo, parabéns pelo compromisso e pela qualidade do trabalho!



O APWeb é um sistema que veio não para gerar um controle extra e uma burocracia gerencial, mas sim para ter que aprender uma coisa nova

Outro ponto que queria destacar e que tem muito da lógica de inovação, estou falando tudo isso porque tive oportunidade de ler recentemente um pequeno estudo de caso relatando o processo de implementação. Então algumas coisas que estão aqui talvez não estivessem na apresentação do Herbert.

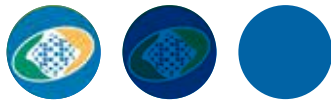
Mas me pareceu um ponto essencial, foi uma implementação gradual da forma de ágio, focada em interações. Uma lógica incremental que é também uma dificuldade para a tecnologia no setor público. Muitas vezes a gente contrata uma solução, leva anos para ser finalizada, é entregue mas nunca é atualizada. Pareceu que a lógica de encontrar primeiro o formulário padrão, um procedimento, uma integração aqui e uma ali, manteve o sistema vivo, útil; cada vez mais integrado, mais aceito e

interativo com os demais sistemas. Então, pensar nisso de uma lógica incremental e interações rápidas como foi feito aparentemente é uma das chaves da Inovação, conseguir avançar passo a passo e mostrando os resultados e as conquistas.

Um sexto ponto que talvez tenha sido o pulo do gato do processo consciente ou inconsciente foi que vocês conseguiram produzir uma mudança de cultura, gerando incentivos para os servidores. Acho que o desafio é sempre transformar uma cultura organizacional. Encontrar uma forma diferente de gerir a administração e de conseguir envolver pessoas no processo, passa por calibrar os incentivos e acho que vocês foram muito felizes. Na minha opinião, automatizar o processo complexo de cálculo tributário, algo que em tese responsabiliza o servidor responsável pelas aprovações e autorizações de pagamento. Ao fazer com que talvez a parte mais crítica do processo fosse oferecida automaticamente e gratuitamente para quem estava ali na ponta, facilitando a vida e diminuindo a responsabilização, você conseguiu um potencial de adesão quase que imediato.

É um sistema que veio não para gerar um controle extra e uma burocracia gerencial, mas sim para ter que aprender uma coisa nova. Diferente de tudo o que faço, veio para melhorar minha vida e fazer com que aquilo seja mais fácil. Conseguir colocar isso como o motor da transformação cultural, me parece ser um ponto crucial do sucesso da iniciativa. Parabéns a vocês também por terem conseguido utilizar isso de uma forma clara, mas para isso é preciso que se entenda muito as regras do negócio. Com acompanhamento das mudanças legislativas e com uma pontualidade importantíssima, porque acompanhar a mudança e a velocidade dela na legislação tributária do país, incluindo também os estados e municípios, é um desafio que não é pequeno, mas de caráter centralizado ou a falha pode ganhar escala.

Então, acho que vocês conseguiram construir uma solução fantástica, pensar na sustentabilidade, adesão dos usuários e dois desafios e duas questões finais: Uma é a seguinte, acho que essa integração com o SIAFI me parece ser a penúltima fronteira. Parece que vocês estão num



processo de transformação que tem potencial gigantesco, não só para as atividades de vocês, não só automatizando por completo o sistema, mas também para administração como um todo.

O desafio que coloco é a possibilidade de compartilhamento e replicação disso com outros órgãos. Parece que há um potencial muito grande de transformação como um todo, se a gente pensar que aquilo que é produzido com recurso público e de forma transversal, possa ser multiplicado e servir para todos os órgãos de governo e para a sociedade como um todo a ser beneficiado.

Aposentadoria direta e Gerência Executiva de Compliance

● **Alessandro Ribeiro,**
Diretor de Benefícios



Nesses últimos tempos na diretoria, alavancamos alguns projetos que estavam lá, alguns já tinham começado e fizemos só uma mudança de foco. Outros são processos novos de trabalho para o INSS como um todo.

Primeiramente, a função primordial do INSS é a concessão e manutenção de benefício. O princípio básico é a gente ter controle daquilo que precisamos manter. Na década de 70, 80 o pessoal mais antigo lembra como era nos bancos. O ato discricionário do banco era o gerente garantir se você teria direito a um empréstimo ou não, se você teria limite a um saldo, ou se você poderia até abrir uma conta bancária. Lembro que quando fui abrir minha primeira conta bancária, uma poupança, antes de ter meu primeiro emprego, pediram que minha mãe apresentasse renda porque era menor. Até para abrir uma poupança você precisava apresentar a renda de alguém, por quê?

Porque era um ato discricionário do gerente muito parecido de como era uma agência do INSS. Eles não tinham uma área centralizada de controle e ficava por conta das agências essa alçada. Da mesma forma, o processo em

si de uma concessão no banco era manual, igualmente ao processo de concessão de benefício. Você chegava, apresentava todos os seus documentos, depois um monte de declaração, em seguida, uma conversa com a gerente para você conseguir abrir uma conta.

Hoje, alguns bancos já fazem abertura de conta automática. Você entra na internet, coloca seus dados e mandam para você um e-mail dizendo que sua conta está aberta. Para bancos de investimento você só faz um cadastro para investir na Bolsa de Valores ou compra de títulos de tesouro.

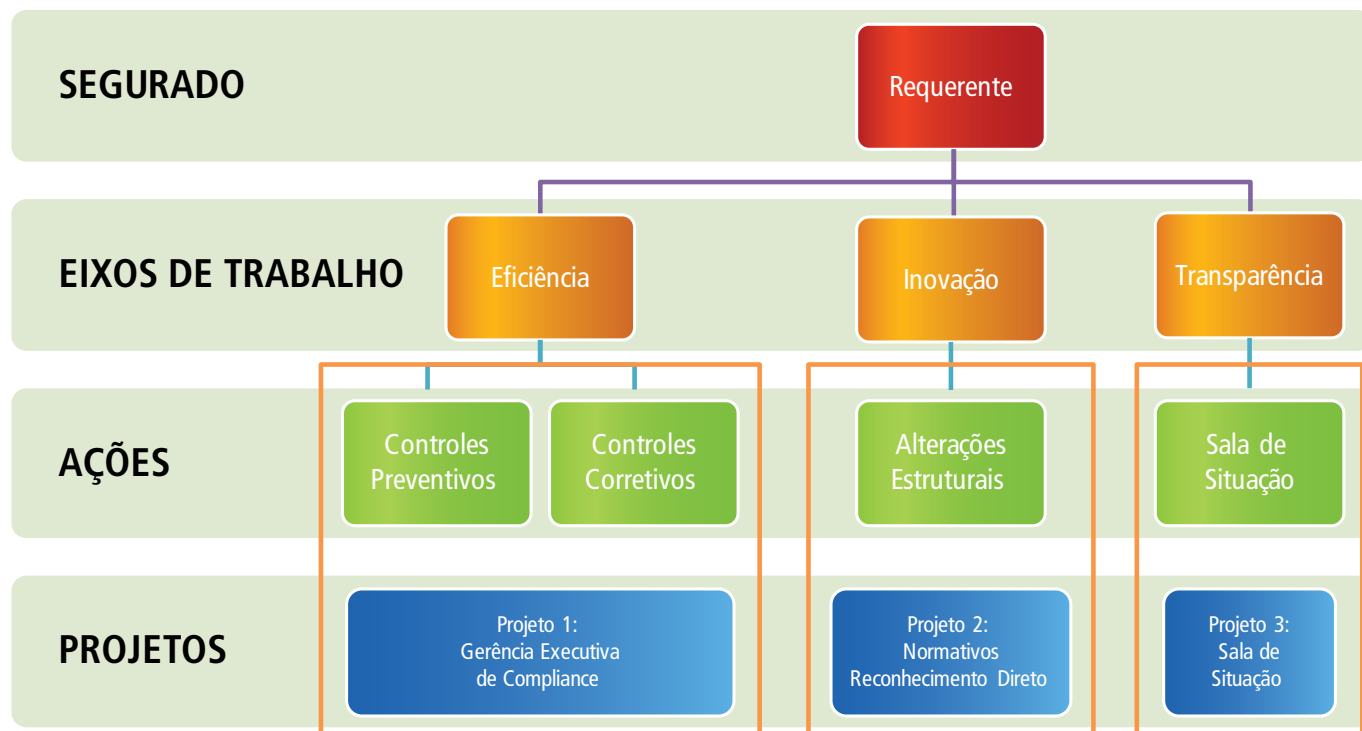
Então, a concessão automática era o principal objetivo quando entrei em 2003 no INSS, reconhecimento automático do direito, o pessoal antigo, do último concurso, lembra bem disso. Como objetivo da casa, por um lado, quando tenho mais reconhecimento, preciso melhorar o meu controle. Então, essa é a ideia inicial para começar a demonstrar os eixos que estamos trabalhando na diretoria, Contamos hoje com três grandes projetos dentro da diretoria:

A gerência executiva de Compliance; a mudança de atos normativos e de sistemas, de forma que consigamos fazer a concessão automática do direito que você já deve ter visto da liberação da Concessão através do 135; e o painel de situação.

Vou começar pela gerência de Compliance, para quem não conhece o termo, vem de conformidade. A nossa razão de ser é a concessão de benefício. As recomendações tanto da CGU como TCU, na década de 2000 em diante, sempre focou no problema do nosso de pagamento de benefício. Em boa parte deles, temos o problema de pessoal e recursos humanos, mas o foco dos acordos assim como dos relatórios da CGU estavam em cima da nossa folha de pagamento. Temos o controle dos benefícios previdenciários do INSS, e os controles sociais do Ministério Público e Polícia Federal.

O trabalho dos órgãos de controle visa melhorar a concessão e pagamento dos benefícios. Recebemos as informações das áreas de controle: o primário, que seria responsabilidade dos gestores; gestão das casas; agências executivas; diretoria de benefícios e diretoria de célula do trabalhador.

BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS – INSS



Mas, qual é a finalidade dessas recomendações das áreas de controle? Essas informações melhoram nosso processo de trabalho, senão, teremos repetidamente as mesmas recomendações. Então a partir da hora que essas recomendações são apuradas, mas não se faz alteração do processo de trabalho, a tendência é que tenhamos sempre as mesmas recomendações.

Na década de 70 e 80 quando se falava de controle, era o mesmo que auditoria. A função desta era um exame de conformidade, verificar como o processo anda e trabalhar em cima do dele. Depois dessa época, principalmente por causa dos bancos, verificou-se que precisava de uma área que ajudasse o gestor da ponta a não ter tanto essa discricionariedade na concessão do seu empréstimo, da sua abertura de conta e houvesse uma padronização desse ato discricionário dos gestores. Da mesma forma foi iniciado um processo de mitigar risco para diminuir o prejuízo dos bancos.

E, a partir dessa mudança da visão dos bancos criou-se as primeiras áreas de compliance. Isso acabou provocando

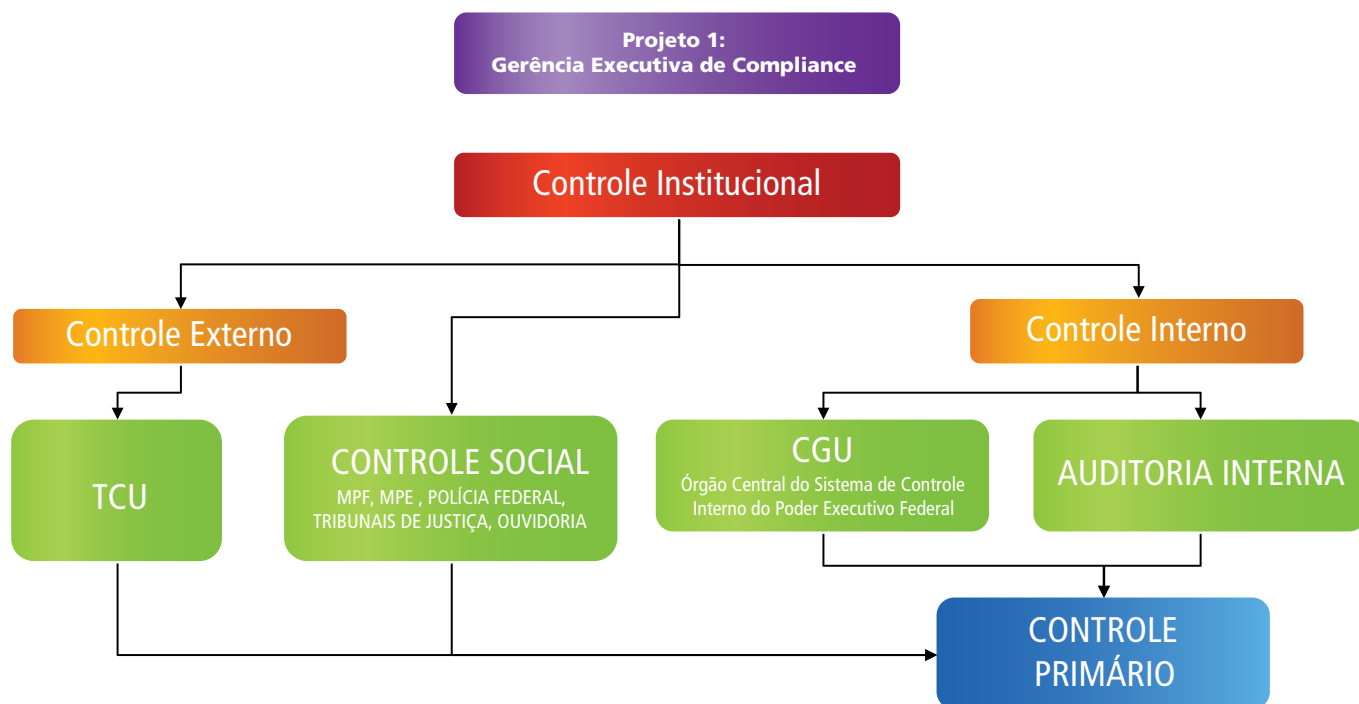
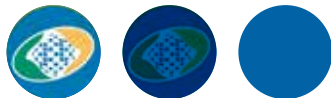
uma mudança também no perfil das auditorias, quando estas deixaram de ser simples, de conformidade, e passaram para uma auditoria do controle.

Quais são os controles ou a melhora destes do pessoal da gestão, então a auditoria dos órgãos de controle foram evoluindo conforme os órgãos externos, principalmente, os bancos começaram a evoluir no seu controle primário.

O que acontece no INSS hoje? Quase toda parte nossa, desse controle primário, controle de gestão é feito nas agências. Quando chega uma recomendação da CGU, um acórdão do TCU ou um pedido externo de um órgão de controle, a diretoria faz um memorando manda lá para a agência, para a gerência.

Quando dessa revisão dos benefícios nossa e fala-se que existe alguma falha, algum erro no desenvolvimento do sistema, a gente pede alteração. E o controle continua descentralizado.

Atualmente, os auditores do INSS auditam coisas picadas, muitas vezes, os mesmos trabalhos antes realizados,



Compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. “Atender aos normativos dos órgãos reguladores”

porque não conseguimos fazer isso que os bancos fizeram depois da década de 80.

Criar uma área que junte todas as partes padronizadas parte desse ato discricionário dos gestores. E começa-se a verificar se está conforme ou não, o que precisa mudar dentro da casa, qual é a cultura que tenho que mudar dentro da casa para que isso melhore. E com essa mudança, a gente consiga melhorar a qualidade dos nossos benefícios e a manutenção destes. Lembro que a nossa folha de benefício é de cerca de R\$ 600 bilhões, e qualquer modificação nela, representa um valor imenso. Para vocês terem uma ideia, um banco comercial trabalha com uma perda de 5%, 30 bilhões. Um banco de investimento trabalha com o prejuízo de 2,5%, 15 bilhões.

Se a gente trabalhar com o prejuízo de 15 bilhões é coisa de outro mundo, temos que ser muito melhores do que isso, bem melhores do que isso. Estamos trabalhando com dinheiro público, então, a ideia da gerência de compliance é exatamente começar a trabalhar dentro da questão de eficiência, nos eixos de prevenção e correção.

Dentro desse eixo de correção - é conseguir ter domínio dessas atividades que hoje estão espalhadas, do monitoramento operacional nas gerências executivas, nas superintendências e nas agências.

Assim, conseguimos ter uma informação mais célere. Conseguimos fazer uma coisa que hoje não é feita. Descentralizar o nosso controle da folha de pagamento, dos nossos quase R\$ 600 bilhões de reais, que hoje é feito só pela direção Central.

Por outro lado, fazer o trabalho preventivo de começar a juntar na superintendência, em cada uma essa informação que hoje está dissipada na nossa estrutura. E eu tenho essa informação para melhora dos nossos sistemas e dos nossos processos de trabalho. Por que se nós começarmos a pegar todos os problemas que a gente vê lá na ponta, e quem já foi de agência, sabe que a gente vê muito problema por lá.

Quando estava lá na agência reclamava demais desse povo que ficava aqui em Brasília, no ar condicionado, e mandavam umas coisas que não servem para nada, reclamei muito disso. Depois que cheguei aqui descobri que tem um outro mundo do lado de cá.



Essa distância em relação ao que morre nesse meio do caminho do que vem da Agência da Previdência Social (APS) e já aponta algumas dificuldades, algumas mudanças que poderiam facilitar, isso pode ser concentrado nessas gerências.

Então a ideia que a gerência de compliance trabalha é um projeto que já foi aprovado, o pessoal já está lá hoje, em São Paulo, fazendo as primeiras modificações de trabalho. Sendo então uma gerência executiva, que pegará toda a estrutura de uma gerência executiva, de funções que já existem hoje.

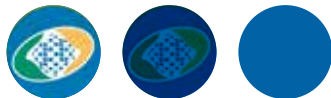
Então, não precisarei mexer no Ministério do Planejamento, para alterar isso, pegar essa estrutura pronta e colocá-la para trabalhar com compliance, tirando as agências de controle dele e colocando numa outra gerência para administrar. E esta fica com o foco todo na nossa verificação de conformidade, tanto na parte preventiva, como corretiva. Com isso para

quem é de APS e sabe do problema que já tivemos nos Mobs, nas gerências executivas, na necessidade de uma estruturação formal.

“ Na década de 70 e 80 quando se falava de controle, era o mesmo que auditoria. A função desta era um exame de conformidade, verificar como o processo anda e trabalhar em cima do dele ”

A gente cria uma estruturação formal, mas não só da apuração do Mob, mas da análise de toda a conformidade da casa. Na hora em que passo por essas análises, entro no segundo foco: a mudança dos atos normativos, dos fluxos de trabalho do INSS e PIS, relacionados à concessão de benefícios e a questão da aposentadoria autônoma, direta ou os benefícios que podem ser concedidos de forma direta.

Uma coisa é interessante, falei que muitas das informações, dos problemas que acontecem, dentro da casa, está lá na ponta, lá na agência. Mas, muitas coisas demoravam a chegar aqui, para que a gente fizesse essa alteração e conseguisse fazer uma mudança de legislação, algumas coisas se esbarram em sistemas, puramente em sistemas.



Pedro Moraes / GOVBA



Com o tempo, o processo simplificado de entrevista rural se tornou um processo de uma hora, mais uma hora para autenticar documentos

Nós tínhamos um problema sério, temos um SIB, um KNESS, sistemas sendo desenvolvidos há vários anos e que não entram em vigor. E que foram prometidos para nós. E por outro lado, precisamos tratar com inovação, primeiro, mudar o fluxo de trabalho.

E nada contra o pessoal da DIRAT, mas se a concessão do INSS demorasse 5 minutos na agência, para qualquer espécie de benefício, o DIRAT não tinha razão de existir, porque ele existe para exatamente fazer essa “cara nossa do INSS” com o cidadão, principalmente por causa do problema de filas. Este é um problema histórico. Há muito tempo, começaram nossas filas físicas. Em 2003, me lembro do povo morrendo na fila. Então, a Dirat foi criada, quem entrou em 2003 sabe que antes não existia. Ela veio exatamente quando houve a mudança de gestão da casa.

Mas é um fato, se todos os benefícios fossem concedidos em 5 minutos, não tinha atendimento. Simplesmente, não

teria problema com o segurado. Este iria na agência ou no sistema e pediria o benefício. O benefício dele seria concedido, sem maiores problemas, não teriam essas críticas que temos atualmente. A maioria delas, das ações civis públicas que respondemos hoje, é pelo atraso do benefício. Logo, conseguimos mudar o fluxo de trabalho, tornar nosso processo de concessão mais célere, com isso, atendemos melhor o nosso segurado.

Tornamos mais eficiente nosso trabalho. Para que eu faça essa mudança dos normativos, preciso inovar em algumas coisas. Um exemplo simples é a questão da entrevista rural, quem passou por esta agência sabe que a entrevista rural é o caos.

Com o tempo, o processo simplificado de entrevista rural se tornou um processo de uma hora, mais uma hora para autenticar documentos. Fico duas horas com aquela pessoa ali na frente, alguns casos pegando mais a entrevista, os outros depoimentos.

Sendo para uma agência que quero diminuir o tempo de serviço, reduzir o meu trabalho, na agência, é inviável. Outra questão é o normativo que a gente soltou há pouco tempo. As reanálises dos PPT reuniam na superintendência pilhas e pilhas de processo que estavam parados, totalmente, aguardando a reanálise, só que na estrutura atual, da quantidade de perícias que temos, se tornou inviável. E era puramente uma questão de interpretação e de alteração no sistema. Com essas alterações normativas, de mudanças de fluxo de trabalho, de entendimento e de sistema, pequenas coisas que conseguimos fazer, a gente consegue adiantar, tornar o processo de concessão mais célere.

Cerca de 20% das demandas hoje, represadas de aposentadoria por tempo de contribuição, consigo finalizá-los, só com aquela mudança de sistema e de ato normativo. E daí volta a aposentadoria direta, de 2003, quando eu entrei,

Era fazer a parte do nosso objetivo estratégico, reconhecimento automático de direito, faz parte do PPA, e teve duas auditorias do TCU nas quais me baseio. São dois acórdãos do TCU, 1789 e 775, outro processo onde o próprio Tribunal de Contas aborda. Esta situação já havia sido vislumbrada por órgãos de controle, como podemos ver descrito no processo de Auditoria do TCU, 005.693/2015-2.

Observo que os benefícios proporcionados pela integração de dados governamentais seriam evidentes, a exemplo da possibilidade de reconhecimento automático de direitos previdenciários, implementação do Decreto 6.932/2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”, e do atendimento de diversas demandas que perpassam as questões previdenciárias.

Por que não colocamos esse sistema de uma forma que o cidadão não precise ir à agência do INSS? Qual era o problema que acontecia antes? O segurado que queria ir para o INSS, a fim de conseguir aposentadoria, tinha que entrar, pegar uma senha. Então, se você já vai à agência, iria lá e protocolava o seu benefício.

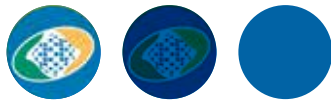
Então, não tinha vantagem nenhuma porque ele sempre estava lá, a grande lógica foi exatamente fazer a mudança de reconhecimento dele, utilizando uma técnica própria, na qual a gente pudesse fazer esse reconhecimento.

Esta é a mesma que está sendo utilizada no Meu INSS, utilizar essa kba para que consigamos identificar quem é a pessoa e fazer o requerimento. E criar dentro dos sistemas, a lógica, para que aqueles casos mais simples, que não tem pendência, que a gente consiga fazer de uma forma mais célere. Era o projeto, antes, da aposentadoria de 30 minutos, a gente conseguiria fazer isso de forma automática. Então, a aposentadoria direta veio não só para ser uma referência na nossa concessão de benefício.

Não apenas como o primeiro benefício para a concessão do qual o segurado não precisa comparecer a uma agência do INSS, mas o início de uma gama de benefícios, que poderemos fazer, apenas recebendo informação de bases de sistemas, como SIP de certidão, e de outras bases que temos.

E tudo isso, sem o cidadão precisar pisar na agência do INSS, e mesmo assim os seus benefícios serem concedidos. São dois projetos inovadores dentro da casa, um para reforçar o controle nela, e criar uma área central de controle; e o outro, onde a gente vai tornar muito mais célere o atendimento ao nosso usuário. Neste caso, só vai para agência, aqueles que realmente precisam das atividades dos servidores, aqueles que têm pendências. Isso valoriza nosso serviço, que procura atender bem ao nosso público.





Desafio de projeto de aposentadoria direta

● **Vinicius de Oliveira Botelho**, Secretário de Avaliação e Gestão da Informação



Gostaria de ressaltar três grandes temas de nossa atuação. O primeiro é o desafio de projeto de aposentadoria direta. Sabemos do histórico da legislação previdenciária, são 94 anos de legislação previdenciária, algumas normas até um pouco mais antigas do que isso.

E sem dúvida é um desafio todo esse processo de incorporação, dessas normas numa concessão automatizada de aposentadorias. É essencial para essa pauta algo que foi discutido na seção anterior que é justamente esse vínculo entre o conhecimento da regra do negócio e o conhecimento dos sistemas.

É uma agenda de evolução da parte de tecnologia da informação, quer dizer é um avanço no sentido de a gente conseguir, cada vez mais, integrar bases de dados e sistemas e validar essas bases de dados e compartimentalizar o trabalho de tecnologia de informação.

O que é isso? É a gente conseguir criar módulos de sistemas, que sejam aproveitados por outros sistemas, e que permitam que tenha mais celeridade no processo de desenvolvimento. Quando a gente começa uma demanda por um sistema novo, e esta leva mais de 10 anos para ser concluída, quando é terminado o escopo já está muito desatualizado em relação àquilo que tinha sido desenhado no início.

Mesmo com todos os ajustes feitos ao longo do processo, então é essencial nessa agenda, a gente conseguir ter celeridade. O desafio é como ser rápido, como incorporar uma legislação que é muito complexa, como integrar essas diferentes bases de dados. Qual a melhor forma de fazer isso? Então, o primeiro passo, é a gente começar com algumas concessões já nesse modelo, inquestionavelmente inovador, de reconhecimento de direitos da aposentadoria direta.

Gostaria agora de puxar o gancho, para o segundo eixo, a evolução natural da pauta de tecnologia da informação. Em um primeiro momento com uma perspectiva mais de retrovisor, tecnologia de informação para abatimentos, para controle, para verificação dos processos e das decisões que já foram tomadas. A básica construção de indicadores e análise destes é o comportamento histórico e ao mesmo tempo a constatação de alguma decisão indevida.

Em definição, é um primeiro momento que de certa maneira entra também numa agenda de compliance, numa agenda de verificação do que é essencial; mais em um segundo momento, essa agenda evolui para que esses erros deixem de existir.

É quando a gente sai do espelho retrovisor e passa até a tecnologia da informação no presente, então, é a operacionalização já usando o melhor da tecnologia da informação. Então, em vez de precisar tomar uma atitude, fazer um abatimento em tempo real, já usamos todo o conjunto de informações, por meio de sistemas, já desenhados para isso, para que a decisão em tempo real seja a melhor possível.



"Essa agenda também tem ainda alguns riscos, e é mais uma provocação sobre o uso de todas essas ferramentas para gerar a política pública"

E indicadores também que tenham rebatimento direto, uma atitude de gestão, é justamente quando nós temos um indicador que para o seu usuário tem uma consequência muito direta. Quando esse indicador atinge este patamar, tomo esta ação, quando ele atingir outro patamar, eu tomo outra ação, então é o momento em que essa pauta de TI (tecnologia da informação) sai de uma análise retrospectiva, para uma do instante, e no terceiro momento, ela passa a ter uma visão prospectiva, já é a pauta de previsão de modelos estatísticos, a pauta de Analytics como usualmente se chama.

Esta também tem a sua vertente, de apoio à formulação da política pública, e já começa a nos dar insites, não só para operacionalização das regras, da melhor maneira possível, como também para redefinição de regras. Então, recapitulando, quer dizer:

No primeiro momento, conferimos a regra; no segundo, a adotamos, a natureza do sistema, o DNA do sistema; e no terceiro momento, se usa todo esse conjunto de informação para nos ajudar a mudar as regras.

Reprodução



É assim que a administração tem caminhado ao longo das últimas décadas, essa tem sido a tendência em grande parte das empresas e bancos, setor privado. Natural que essas tendências cheguem também ao setor público, especialmente no mundo em que os avanços da tecnologia da informação e da inteligência artificial são cada vez mais evidentes.

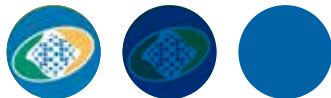
Essa agenda também tem ainda alguns riscos, e é mais uma provocação sobre o uso de todas essas ferramentas para gerar a política pública.

Porque temos que ter sempre um fator de inteligência envolvido no processo, e ainda é muito difícil da gente passar para os bancos de dados e para esses grandes indicadores. Na década de 70, um economista, ganhador do prêmio Nobel, chamado Robert Lucas, escreveu um artigo relativamente curto, cerca de 20 páginas, em que tratava justamente da diferenciação entre a previsão do futuro e a regra de política pública.

Basicamente, as pessoas não reagem à mudança de regra, da mesma forma como elas agiam antes da mudança de regras serem implementadas. As pessoas mudam, o comportamento das pessoas atuam estrategicamente, muitas vezes, e quando a gente se baseia só nessas correlações, no comportamento histórico das variáveis, e mesmo usando ferramentas estatísticas extremamente avançadas, corremos o risco de errar grosseiramente nas análises.

Então, imaginando, no caso de dias quentes aumenta a temperatura e aumenta a energia gerada em painéis solares. Logo, deveria observar uma correlação entre a temperatura e a energia gerada em painéis solares. Mas, isso não quer dizer que um aumento no número de painéis solares que também aumenta a energia gerada por eles, deveria também aumentar a temperatura.

Então, é muito importante a gente ter clareza sobre essa distinção, entre correlação e causalidade, quando chegarmos nessa última etapa de implementação de uso da tecnologia de informação. De exploração dos potenciais da tecnologia informação para a política pública, mas tenho certeza que, nesse momento, a gente já tem uma agenda muito ousada.



Controle na gestão do INSS

● Fábio Henrique Granja e Barros,

Secretário de Controle Externo da Previdência do Trabalho e da Assistência Social do TCU



Eu queria cumprimentar todos do INSS, dizer que a gente está muito feliz de ver essa ação do órgão. Acompanhamos vocês há muito tempo, e a evolução do INSS tem sido muito grande. Se pegarmos nessa visão retrospectiva que o secretário comentou e olhar o INSS, a gente vê que realmente foi um órgão, uma autarquia que evoluiu muito.

Em todos os aspectos da DIRAT, da DIRBEN, e que isso continua nesse momento. Então, fico muito feliz com isso, e sei que é possível graças a uma liderança que dá espaço para este crescimento. Se não houvesse essa intenção da presidência, e das diretorias, não adiantaria o servidor ter a melhor das intenções e a capacidade, que a coisa realmente não avançaria.

Estou vendo que este é um momento muito propício para isso. Os órgãos de controle estão ajudando nesse processo, como colegas da CGU. Estamos muito alinhados neste processo também, realmente agora a gente começa a trabalhar com o sistema.

Nós da CGU que é conhecida como sistema U, e aí entra também a AGU e o MPU. Eles ainda estão demorando um pouco para entender essa necessidade, mas pelo menos a CGU e o TCU estão trabalhando muito juntos com a Previdência, posso dizer que isso já é uma realidade.

Um aspecto que acho importante é a questão do controle, o que está sendo proposto aqui, é mostrar uma mudança na estrutura, mas é muito mais do que isso, por quê? É trazer o controle para dentro da gestão, ele tem que ser visto. Se isso não ocorria é

“ E se o risco não diminuiu, a gente tem que redesenhar a própria estrutura, então assim o INSS já está pensando em várias frentes, que promovam essa inovação, na concessão, nas perícias, que sei ser algo muito caro para vocês também ”



culpa de anos de ação nossa e de outros órgãos, como algo que só aumentava a burocracia e a morosidade, com baixo pragmatismo.

Na realidade, esse não é o papel do controle, não é o que a gente almeja. O controle tem que ser visto como algo essencial para garantir a segurança daquela entidade, aumentando a eficiência sempre, se ele não estiver aumentando a eficiência tem que se repensar no que ele está fazendo. Temos que buscar aumentar a



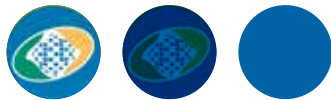
eficiência, diminuir os desperdícios, desvios, falhas, irregularidades e fraudes. Esse tem que ser o nosso papel do controle e nossa missão; seja ele controle externo, interno, auditoria e compliance.

E acho que é o que estamos tentando trazer agora para esse debate, então acho que essa é uma ação fundamental. Quando escutei a primeira vez sobre essa ação, realmente senti que a autarquia está se preparando para um novo momento.

Porque o compliance não se restringe só a haver aderência das normas, mas também a qualidade do serviço. Isso para dar, inclusive, a segurança jurídica para o servidor, para que ele possa fazer a atuação dele sem riscos de depois sofrer

algum tipo de reprimenda ou de processo judicial. Acho que isso tem que ser trazido para casa, como um grande avanço, o que o TCU, CGU e os outros órgãos de controle vão fazer agora é saber se com a integração desse processo todo, com a inserção de uma gerência voltada para isso, se esse risco realmente diminuiu, esse é o nosso papel.

E se o risco não diminuiu, a gente tem que redesenhar a própria estrutura, então assim o INSS já está pensando em várias frentes, que promovam essa inovação, na concessão, nas perícias, que sei ser algo muito caro para vocês também. Mas, temos que estar sempre reavaliando, ver se isso está sendo feito, se as inovações estão sendo implementadas num cenário de maior controle, de maior segurança,



porque não existe nada pior do que ser eficiente numa concessão irregular ou fraudulenta.

Eu estou concedendo em 5 minutos, mas para uma pessoa que não precisa, então é o pior dos cenários que a gente vai trabalhar e o Tribunal se compromete a abrir toda nossa inteligência. E o nosso diretor está aqui para tentar ajudar na estruturação, e na implementação do que for possível, para aperfeiçoar essa área de compliance. Considero que a CGU também está totalmente alinhada nessa questão.

Deixo como mensagem já encerrando, para que isso funcione precisamos trabalhar com bastante informação, dados sejam eles de bases públicas ou fora bases não estruturadas. Tentar trazer essas informações para mitigar esses riscos que existam. Trabalhar com a seleção das nossas ações, com base em risco. A gente vê hoje que a atuação é muito dispersa. É preciso focá-la para aquelas áreas que têm realmente maior risco, para os objetivos da entidade. No caso do INSS, nessa questão de manutenção e concessão de benefício.

E por último, garantir que haja parceria, sozinho não vamos avançar. Cito uma frase: Que o pessoal de lá, os fraudadores, trabalham muito organizados. Nós que queremos e estamos fazendo um trabalho para combater isso, somos muito segmentados e fragmentados, e perdemos muitas oportunidades de avançar juntos, então, era isso que eu queria deixar.

Parabenizo a Dirben, a Presidência e todas as outras diretorias envolvidas nesse processo. Acho que realmente vai dar um alento, uma segurança muito grande para toda a área de atuação do INSS. Agradecemos a participação dos doutores Alessandro, Vinicius e Fábio, gostaríamos de agradecer também ao pessoal da CGU e representantes.

Vamos convidar agora a Dr^a Karina Argolo, diretora de Saúde do Trabalhador aqui do INSS. Ela vai apresentar o projeto governança, e o debatedor vai ser o professor do Insper, Milton Seligman.

Projeto Governança

● Karina Argolo,

Diretora de Saúde do Trabalho do INSS



O projeto governança foi pensado para resolver um grande problema que a gente tem hoje na casa, que é a fila para perícia médica. Como tivemos um aumento de demanda para este serviço temos uma diminuição crescente do quadro de peritos, e no modelo atual não se sustenta mais, as filas estão enormes, em muitas gerências executivas.

Em 70% das gerências executivas, principalmente, a gente tem filas que são de mais de 120 dias, às vezes do segurado esperar para ter a sua primeira perícia realizada. Os principais problemas que nós temos hoje são os prazos de agendamento, como eu já disse, por mais de 30 dias e em mais de 50% das gerências executivas, e bem próximos aos 30 dias nas outras 30%.

Então, nós temos hoje 70% da gerência com problemas de fila, para realização da perícia médica. O estoque das perícias que estão pendentes de avaliação médico-pericial superam uma vez e meia a produção mensal dos peritos do quadro hoje, que está em torno de 600 mil perícias por mês.

E temos um quadro deficitário de peritos que hoje já é de menos 4 mil peritos. E não temos previsão de concurso público para breve, além disso, temos cobrança dos órgãos de controle e um aumento do estoque sem utilizar a capacidade máxima que temos hoje nas APS.

Outro problema que temos hoje são os judiciais, ações dos benefícios por incapacidade. Hoje, a gente paga DCA quando o segurado demora para agendar sua perícia, quando ele já tem um benefício manutenção, 1/3 das gerências executivas estão sob ação civil pública e terceirização por ordem judicial.

“ Em 70% das gerências executivas, principalmente, a gente tem filas que são de mais de 120 dias, às vezes do segurado esperar para ter a sua primeira perícia realizada ”

Então, a gente tem uma perda de controle da gestão, da perícia para os órgãos externos, que muitas vezes não estão afeitos às políticas e as regras da previdência. Como proposta dos órgãos de controle até hoje, tivemos a terceirização; o credenciamento que não obteve sucesso, porque os editais foram vazios. Os peritos, os médicos credenciados, muitas vezes vêm, ficam um período curto, depois já não querem mais ficar, isso fez aumentar as filas e aumentar os gastos.

Os novos modelos que foram propostos até hoje, acabaram nunca saindo do papel, e a perícia de convênio com o SUS, também nunca saiu do papel, porque ela é inviável do ponto de vista operacional, primeiro porque o SUS já tem um quadro deficitário.

A saúde pública hoje no Brasil tem um quadro complicado e aí a gente não tem como sobrecarregar o médico do SUS para fazer perícia médica. Além disso, ter problemas legais e éticos, porque o médico não pode ser do seu próprio paciente. A partir do momento que ele atende o paciente como médico assistencialista não pode realizar perícia. E aí a gente estaria excluindo este médico do atendimento à população, que eu entendo como prioritário também.

A recepção automática de atestado também faz com que haja concessões indevidas, principalmente em relação a segurados sem carências e sem qualidade. Foi feita uma revisão no Rio Grande do Sul, onde 90% das concessões foram indevidas pelo atestado eletrônico e pelo atestado com recepção automática. Então, na verdade, essas propostas não tiveram nenhum êxito, e o atendimento médico pericial está entrando em colapso dentro da instituição.

Os sistemas corporativos permitem hoje o agendamento do cidadão sem direito a perícia, não filiado, já aposentado, ou que já recebe outro benefício. Isso ocupa vaga na agenda do perito, de um cidadão que não vai ter direito ao auxílio-doença. E o problema dos reagendamentos, com os quais, o segurado acaba reagendando muitas vezes, e isso em média de 2012 a 2016, ocupou 23% das agendas.

E o agendamento da perícia, realizado hoje, para o perito, também dificulta a gestão, engessa a fila. Isto porque se o perito falta, não temos onde realocar esse segurado, de uma maneira rápida, e se o segurado falta, também não

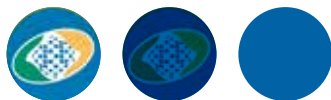
conseguimos colocar outro segurado naquela vaga do segurado que não compareceu. A gente tem um sistema hoje que induz a uma postergação de uma conclusão definitiva pelo perito, estimulando o retrabalho, e a não responsabilização pela decisão médico-pericial, que é principalmente o PP. Então no nosso ponto de vista, o atual modelo está saturado, além do que, você, hoje, não tem uma circunscrição de agendamento principalmente para o serviço de perícia.

O que prejudica a questão de ter previsão para fazer gestão das agendas, qual o público que vou atender e quantos peritos preciso para atendê-lo, é a não circunscrição de agendamento. Fica difícil fazer essa previsão, hoje você encontra agência com dois peritos e que dá conta da demanda. E aí, de repente, vem um número expressivo de agendamentos, de lugares próximos, e começa-se a ter fila onde não deveria ter.

Então, a gente teve erros de diagnóstico do problema, questões de cunho ideológico contra o ato médico no passado, principalmente, por causa da fila, desvalorização da carreira em gerências, em assuntos técnicos e ausência de uma clara linha de comando, envolvendo a gestão da perícia médica, um assunto eminentemente técnico.

Quanto custou isso até hoje? Esses levantamentos foram feitos no início do ano passado (2016), quando idealizamos o projeto Governança. Como isso se postergou para implementação, hoje a Dataprev prevê alguns números com a implementação do projeto, que depende de alterações do SAB para outubro ou novembro. Os dados estão sendo atualizados.

Tipo de Benefício	Número de benefícios	Valor anual (R\$)
Auxílios doença previdenciário e acidentário	1.987.219	27 bilhões
BPC LOAS	4.242.726	40 bilhões
Concessões Judiciais	1.375.088	18 bilhões
Aposentadoria por Invalidez	3.403.055	52 bilhões
Total	11.008.088	137 bilhões



Então, em fevereiro, quanto custava isso? Custava R\$137 bilhões, se tivesse tido perícia médica a gente teria economizado nesses benefícios, que estavam sem perícia, R\$ 70 bilhões, até 2015. Então é um custo relativamente alto. O que a gente precisa? Reduzir o tempo de espera para realização de perícia para menos de 30 dias. E por que a gente precisa disso?

Para podermos ter o controle da gestão do benefício por incapacidade, eliminar os efeitos das ações civis públicas que normalmente é concessão automática do benefício sem perícia. Quando a fila ultrapassa 30 ou 45 dias, dependendo do lugar, e o pagamento da DCA (Data de Cessação Administrativa do Benefício por Incapacidade), pagamento do benefício até a realização da perícia.

Então, se a perícia é daqui a 3 meses, eu vou pagar o benefício mesmo que a perícia constate que não existe mais incapacidade laborativa. O benefício tem que ser pago, essa ação já transitou em julgado e o INSS não tem mais como recorrer dessa decisão.

Então, para a gente não pagar DCA, temos que ter a fila da perícia em dia. E também para permitir o fim dos abusos de concessões, ou prorrogações indevidas de benefício por incapacidade, em especial os de natureza judicial, e principalmente para poder melhor servir a sociedade brasileira.

Como já disse, temos hoje mais de trinta e cinco ações civis públicas em vigor e é impossível a gente querer atacar uma a uma. A DCA que custava em 2015, R\$ 8 bilhões para o INSS em 2016 custou R\$14 bilhões. Temos um custo elevado com uma projeção, se isso continuar, mais elevada ainda. Em 10 anos o INSS estaria gastando R\$ 700 bilhões em pagamento de DCA.

O pagamento da DCA é para manutenção de benefício, porque não tem a perícia para ser realizada. A única forma de acabar com tudo isso é reduzir o tempo de fila para menos de 30 dias. Como podemos fazer isso? Algumas coisas precisam de mudança de lei, e de regra de carência. Já houve uma mudança agora, na franquia dos 15 dias para os empregados, concurso público que precisaria de autorização do governo, e o término da terceirização, porque sabemos que não tem um resultado efetivo, também precisaria de mudança de lei.

O que podemos fazer? Podemos organizar a capacidade atual para dar prioridade aos segurados que não entraram no sistema, que são as perícias iniciais e que são principalmente os alvos da ação civil pública. Aquele segurado que ainda está aguardando para ser avaliado e está sem a cobertura previdenciária, ou seja, ele está sem receber o seu benefício por que ele ainda não fez a primeira perícia.

Então, ao mesmo tempo a gente volta a ter o controle sobre a DCA, organiza os sistemas para ter um melhor fluxo gerencial de análises do benefício por incapacidade, aí nasceu o projeto Governança.

O que é o projeto? São cinco ações operacionais de curto prazo que tem como prioridade acabar com a fila da perícia. Estas são voltadas à mudança de fluxo, rotinas e operações que dependem de mudanças nos sistemas operacionais, portarias e resoluções normativas, ou seja, são coisas que a própria casa pode implementar, se não dependesse da DATAPREV, já estaria implementada.

A primeira ação, 20% das vagas da perícia hoje são perdidas com agendamento dos cidadãos que não têm direito a perícia, ou seja, aqueles que não são filiados ou já recebem um outro benefício. O sistema não faz essa

Tipo de Benefício	Valor total gasto1 (R\$)	Gasto sem perícia1 (R\$)	Gasto se tivesse perícia1 (R\$)
Judicial	18 bilhões	18 bilhões	0.9 bilhão (5%)
Invalidez	52 bilhões	30 bilhões	9 bilhões (30%)
LOAS	40 bilhões	30 bilhões	9 bilhões (30%)
Auxílios doença Previdenciário e acidentário	27 bilhões	3 bilhões (ACP5) + 8 bilhões (DCA4)	ZERO2



A prioridade do projeto é acabar, em curto prazo, com a fila da perícia médica

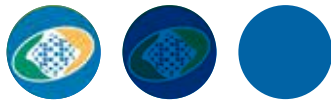
filtragem, então, se eu já sou aposentado por contribuição, solicito uma perícia médica e é feito o agendamento. Isso ocupa a vaga do perito, e o cidadão só vai saber que não vai ter direito, na hora da perícia, e o perito, só na hora que abre a perícia, então aquela vaga já foi o perdida.

Então, a ideia é mudar os sistemas corporativos para bloquear esse agendamento tanto presencial, como remoto, deste tipo de cidadão. A segunda ação, agendamento personalizado, dificulta a gestão das agendas. A gente perde 10% de vagas por impedimento de ter um remanejamento, porque hoje a agenda é engessada. Se o segurado faltou às 8 horas da manhã e já são 10, e tenho outro segurado aguardando sem vaga, não consigo por problema de definição do próprio SAB, pegar aquele segurado e jogar às 8 horas, no horário vago do segurado que faltou às 8 horas da manhã.

A gente tem como ação, mudar o sistema de forma que o agendamento seja pela APS e não pelo perito, para poder ter um controle na agenda e otimizar o fluxo de atendimento.

A possibilidade de muitas remarcações impacta na DCA e na fila, porque muitas vezes o segurado remarca a perícia no dia dela ou em um dia antes. Neste caso, aquela vaga acaba ficando perdida, e quanto mais ele remarca se já tem um benefício em manutenção, mais eu pago DCA, e isso se prorroga e o segurado fica recebendo sem fazer perícia, quantas vezes ele remarcar.

Então, a gente quer mudar os sistemas, para limitar o número de remarcações e o pedágio de 30 dias entre as marcações, além das circunscrições, que é limitar territorialmente onde o segurado poderá fazer o seu agendamento,



Divulgação/INSS



Karina Argolo: “A principal ação, que acontece hoje, a perícia de prorrogação, ou seja, do segurado que já tem um benefício manutenção, ocupa 60% das agendas”

isso nós estamos falando exclusivamente do benefício por incapacidade.

Hoje, temos a necessidade de homologar o trabalho do perito, então, se o perito pede uma aposentadoria por invalidez, existe a necessidade de um outro perito entrar no sistema e fazer essa homologação. Isso é desnecessário, porque o perito tem fé pública, ele é um servidor público federal, então a gente vê isso como desnecessário. Tiro hoje 700 peritos que estão fazendo esse tipo de serviço, porque se ele não homologa, a aposentadoria não é concedida. Por exemplo, isso advém da época dos credenciados quando precisava de um servidor do quadro para homologar um pedido de aposentadoria de um credenciado. Por exemplo, se a gente quer mudar isso terminando com a terceirização, com os credenciados, aí temos que tirar 700 peritos para botar na agenda diária. E depois fazer um monitoramento, por amostragem, pela auditoria como forma de controle, sem precisar de homologação.

A principal ação, que acontece hoje, a perícia de prorrogação, ou seja, do segurado que já tem um benefício

manutenção, ocupa 60% das agendas. Quando o Pedido de Reconsideração (PR) foi instituído pela portaria 152, achamos que essas vagas iriam ser ocupadas pelas perícias iniciais, não foi isso que aconteceu, as vagas foram canibalizadas pelos pedidos de prorrogação.

Então, hoje a gente tem 63% dos benefícios em manutenção, são PP, apesar de que só 35% dos segurados pedem Pedido de Prorrogação (PP). Pelo levantamento que fizemos, temos uma cronificação dos benefícios que já estão em manutenção. O modelo de PP se tornou o produtivo cronificador de benefício não resolutivo. Além de gerar o pagamento de DCA, levantamos que 80% dos PP são renovados por uma média de 60 dias, e quanto mais o segurado pede a prorrogação, menor é a taxa de cessação. Então, 60% da agenda são ocupadas por um tipo de perícia que é prorrogada em 80% dos casos por períodos que superam um ano em mais de metade dos benefícios em manutenção, ou seja, o modelo atual do PP é um modelo que não se sustenta, e principalmente, que é o principal causador da fila.

Aqui foram os levantamentos que a gente fez, do tempo médio de benefício, da primeira concessão e de prorrogação. Pelo último levantamento, o tempo médio de prorrogação do benefício já estava em 500 dias.

O INSS já paga, seja por ação civil pública, seja por DCA, benefícios antecipadamente à realização do PP agendado, e na hora da realização, 80% ainda são mantidos e prorrogados. A DCA hoje incide sobre um milhão e 200 mil benefícios mensais.

Em média, o INSS paga esses 165 dias de PP, a extração atualizada é de pagamento de 500 dias, por cada um dos 1,2 milhões de auxílios-doença em estoque.

O INSS mantém em média 165 dias na época de pagamento de PP, mesmo considerando que 65% das concessões cessam na primeira DCB, ou seja, na perícia Inicial. Aquele prazo que o perito deu é o suficiente, e o segurado não pede prorrogação. A cada PP, o INSS paga uma média de quase um mês de benefício por DCA, ou seja, porque ele não tinha perícia para agendar na data da solicitação, e se ele reagendar, eu pago, ou a DCA se prorroga.

Qual é ação? Acabar com o PP, fazer uma mudança do modelo atual do PP, deixando a fila exclusiva para AX1 e gerenciar o PP de forma a não empatar a fila do agendamento.

Qual é a proposta? Criar uma prorrogação automática de benefício, por até 120 dias. Foi o estudo inicial, estamos levantando, como o estudo Inicial foi em meados do ano passado, e o projeto ainda não foi implementado, por causa da DATAPREV estamos fazendo uma nova extração de dados. Vamos ver hoje se mantemos esse número de dias ou se vamos diminuir, ou aumentar, por que o sistema está sendo construído de uma forma parametrizada.

Então, a ideia inicial seria prorrogar o benefício automaticamente por até 120 dias, de forma parametrizada, ou seja, seriam duas prorrogações de 60 dias. No sistema construído de forma parametrizada, eu posso aumentar

ou diminuir tanto números de prorrogações, quanto o números de dias, para o titular de uma AX1 (agendamento de Requerimento) concedida, impedindo que ele ocupe a agenda com PP e sem a necessidade de comprovação médica. Se ele tiver ideia, vai fazer o AX1, se ele pediu PP vamos conceder automaticamente. Se pediu uma nova perícia, vai para uma perícia de conclusão e depois uma de resolução.

A mudança dessas perícias faz com que a decisão médico-pericial seja efetiva e não fique mais com essa cronificação desses benefícios. O que vai acontecer? Os PP que já estão nas agendas serão excluídos, todos

receberam na data da implantação do projeto

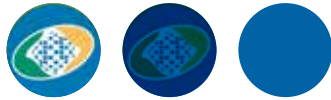
uma DCB (Data de Cessação do Benefício) cancelando a DCA (Data de Cessação Administrativa do Benefício por Incapacidade) de 60 dias, aí vamos ver realmente se vai ser 60 dias, ou menos, ou mais, aí vai depender da nova extração, cancelando a DCA, que pode chegar a 9 meses em algumas APS, ou seja, se o segurado tem uma perícia agendada para daqui a 9 meses, eu vou conceder a solicitação dele hoje, com uma prorrogação automática de 60 dias, em vez de pagar

uma DCA para ele esperar 9 meses para fazer a perícia.

Com a previsão de redução das filas para menos de 30 dias em 90% das gerências, a gente imagina que em 90 dias todas as gerências consigam ter uma fila menor que 30 dias.

Com isso vai ter uma redução da fila para menos de 30 dias no primeiro mês e uma diminuição de gastos de pagamento quanto ao pedido de prorrogação e uma melhor qualificação da entrada dos benefícios, porque todos eles vão ter a perícia inicial. Então vai ser avaliada a questão, e principalmente a carência, se o segurado tem carência para poder ter o seu benefício concedido. Isto vai obrigar o perito a ter uma conduta conclusiva no caso da prorrogação presencial, se ela for solicitada pelo segurado.

“ Com a previsão de redução das filas para menos de 30 dias em 90% das gerências, a gente imagina que em 90 dias todas as gerências consigam ter uma fila menor que 30 dias ”



E o INSS sai dos efeitos da ação civil pública de forma imediata e deixa de pagar DCA, então fizemos uma demanda ao Dataprev para a criação desse fluxo de perícia. Com a perícia de prorrogação automática, a gente chamou de PMAN que parametrizada pode ser de 15 dias em 15 dias, 30 dias em 30 dias, ou uma vez de 60 dias, aí vai depender de como estiver os nossos números próximos a implementação.

Se o segurado, depois dessa prorrogação automática, pedir uma nova perícia, ele agenda uma perícia de conclusão, na qual o perito não vai ter a possibilidade de ficar prorrogando por mais 30 dias ou 60 dias. Ele tem opções limitadas de decisão, e mesmo assim, se tiver uma decisão, por exemplo, que é um caso crônico, que precise de uma fratura, que vai demorar para consolidar, ele pode dar um ano, e dali a um ano se segurado não estiver bem e pedir uma nova perícia terá uma perícia de resolução, onde eu afunilo ainda mais a possibilidade de prorrogação e de manutenção indevida dos benefícios. O perito tem que tomar uma decisão e dá uma decisão ao segurado. O que não tem cabimento hoje é a média dos benefícios em manutenção, cada benefício tem em média 15 perícias, então a gente vai diminuir isso para cada benefício ter em média três perícias presenciais e sem a possibilidade de ter mais 15 perícias.

Aí eu pergunto se ainda tiver o PP automático, seja de quanto tempo for. Na época, a gente tinha definido por 120 dias, todos vão pedir, na verdade mesmo que hoje, só 35% pedem, mas nem que todos pedissem, ainda seria mais barato para o INSS do que pagar a prorrogação automática para todo mundo hoje, do que pagar DCA, por que o custo deste é mais alto.

Esse modelo não é definitivo, e sim de transição. A gente sabe que esse modelo também não se sustenta por muito tempo, mas ele é necessário para que a gente possa voltar a ter controle, gestão sobre o agendamento e a fila da perícia médica previdenciária, para depois poder implantar um novo modelo definitivo.

O processo de inovação

● **Milton Seligman,**
professor do Insper



Obrigado pelo convite para estar aqui. Cumprimento a Doutora Karina e a equipe que desenvolveu essa solução. E como todo mundo que vem da academia, vou fazer três observações, uma muito geral, uma bem geral, e uma geral, é assim que funciona a academia.

O trabalho da equipe é específico e evidente que não domino o tema, então isso era sabido quando me fizeram o convite. Fiquei pensando porque fizeram o convite para estar aqui presente, para comentar uma proposta de solução.

E então, imagino que as minhas observações, serão no sentido de desafiar, e cumprimentar ao mesmo tempo. Acho

“ Imagino que as minhas observações, serão no sentido de desafiar, e cumprimentar ao mesmo tempo. Acho que o desafio é um cumprimento e ”



que o desafio é um cumprimento, e agradecer também a oportunidade de ver o setor público debruçar-se sobre desafios realmente impressionantes.

Olha só o título desse encontro, ele envolve três específicas áreas que não necessariamente são organizadas para andar em conjunto: inovação, enorme desafio no setor público, também grande desafio no setor privado, mas no setor público por conta da legislação é muito maior, e vou explicar por que. O segundo é a eficiência, o novo grande desafio do setor público no mundo. E o terceiro, transparência, uma obrigação constitucional, então aí não é favor, faz parte dos princípios constitucionais do setor público, dar divulgação e transparência aos atos. Essas três coisas juntas envolvem um desejo de enfrentar limites, de se atualizar e de cumprir o que tem para ser cumprido.

Por que eu acho que é um enorme desafio? Porque inovação envolve duas questões que no serviço público são “tremendas”; a primeira é essa que estamos fazendo aqui, criar um funil de alternativas. Você precisa ter inúmeras alternativas para que uma delas se mostre eficiente, e portanto, seja uma inovação que possa ser útil.

Por exemplo, 93% das *Startups* se quebram, nós estamos falando do sucesso, das 7% que dão certo, pode o servidor público caminhar para o erro? O nosso diretor de benefícios mostrou a dimensão dos números, arriscar em números dessa dimensão? Provavelmente não, e ao lado do TCU provavelmente não o fará.

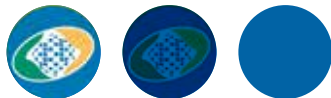
Na verdade, a segunda coisa que este ordenador de despesas vai se manter é buscar o erro, pois a inovação tem que buscar o erro. O processo de inovação é de aceleração do erro, é de testar antes de fazer, é assim que se inova, se faz um teste, e se vai ao mercado, e depois se vê que não deu certo e se abandona, e se faz pivotamentos da ideia original, e às vezes se afasta.

Primeira coisa que se diz para uma *startup*, não se apaixone pela sua ideia, provavelmente está errada, use a sua ideia para pivotar em torno dela e encontrar a solução. Então, o serviço público buscar a Inovação é desafiador em qualquer lugar do mundo. É um desafiador para academia, estamos planejando um curso de Gestão em políticas públicas, no Insper, que será oferecido a partir do ano que vem. É um programa avançado em gestão pública,

Pixabay



“ O processo de inovação é de aceleração do erro, é de testar antes de fazer, é assim que se inova, se faz um teste, e se vai ao mercado, e depois se vê que não deu certo e se abandona, e se faz pivotamentos da ideia original ”



Divulgação / INSS



onde uma das cadeiras é inovação, e é desafiador, para nós, encontrar professores por conta de todo esse desafio.

Esse é o primeiro aspecto que queria dizer; o segundo é algo que você sabe muito bem, mas as pessoas fora da porta não sabem, política pública é difícil, não é trivial. Os números que foram mostrados são impressionantes, a doutora Karina observa que a solução do problema que ela identifica corresponde a uma economia de R\$ 70 bilhões. Para vocês é um número trivial, por que os números são muito grandes, este é o valor em um ano e seis meses do Bolsa Família. R\$ 70 bilhões é um ano e cinco meses do ensino médio em tempo integral no Brasil inteiro. Então

recuperar esse dinheiro deve ser uma missão, não de vocês, do Brasil, então não é um projeto, é uma missão, porque nós não temos esse dinheiro. E esse dinheiro está aí, talvez seja o dinheiro mais fácil de conseguir, com todas as dificuldades técnicas, que vai entre falar e fazer, muito bem, então essa é a primeira observação super geral, agora vamos a outra também bem geral.

O mundo está mudando vertiginosamente, estamos no meio de uma grande revolução. Cito um professor, um autor que escreve sobre *punk*, é isso que vocês estão pensando, ele escreve sobre cyber punk, o lado terrível dos avanços. Ele diz uma verdade: o futuro já chegou, ele está



Milton Seligman: "O mundo está mudando vertiginosamente, estamos no meio de uma grande revolução"

mal distribuído, então depois de tudo que a gente fala de inovações, elas já existem. Se já existem, o nosso desafio não está na tecnologia e na ciência. Sabe onde é que tá o nosso desafio? Está na norma, na ética, em acertar as regras para isso. Nós não estamos conseguindo no mundo todo, no Brasil a gente não está conseguindo regulamentar, normatizar o uso dos automóveis em ação, nem para hotéis. Já tem Frota sem motorista, já tem carro sem motorista, isso não é o futuro, isso já existe. Em 2025, imagina-se que 10% dos carros nos Estados Unidos não terão motorista, e nem terão sinaleiras, por que serão controlados por algum dispositivo tipo Waze, que também já existe. Então, como é

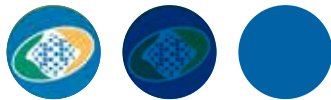
que vamos normatizar isso aí, e se um carro desse atropela uma pessoa, quem que vai para a cadeia? o autor do software, esse é o desafio, o desafio é a norma, então quando nós estamos nesse mundo, o que se espera do governo? Quem será o governo nessa hora?

Cinco questões parecem bastante claras, a primeira delas uma enorme mudança do eixo. Os governos não mais decidirão sozinhos o que tem que fazer, esse eixo caminha para o lado das sociedades organizadas, sejam as empresas, ou organizações não governamentais, que passaram a compartilhar muito mais decisões que serão tomadas, essa é uma tendência que já existe.

A segunda tendência, o poder será muito mais fácil de ser obtido, será muito mais fácil pessoas que você jamais imaginaria virarem governantes. No entanto, o poder será muito mais difícil de ser exercido. Vocês já vivem isso hoje, e muito mais fácil de ser perdido, e nós sabemos que é, talvez estamos no meio de uma discussão sobre a manutenção de um presidente tendo acabado de tirar do cargo uma outra presidente, então é verdade, que é mais fácil ser perdido.

A terceira, os governos serão cada vez mais percebidos como órgãos de prestação de serviço, centro de prestação de serviço, públicos e avaliados, por sua capacidade de entregar e expandir o serviço, essa que é a avaliação. Governo é prestador de serviço, vocês são, por essência, prestadores de serviço, vocês o quê fazem? Vocês compram comunicação e informação, processam e vendem informação, ou seja, mesmo que essa informação seja dinheiro, que não é outra forma de informação. O *Bitcoin* é outra novidade desafiadora que vem por aí, já existe, mas vira informação. Vocês mexem em informação e entregam informação. O que ouvi de reclamação sobre a Dataprev, a começar do ministro e passar pela Doutora Karina, não para, então, na verdade é o grande desafio que vocês têm, impossível de evitar, de reconhecer.

Todas propostas são regras e normas e seguirão sendo um enorme desafio. E a pressão da sociedade sobre essas estas será sem precedentes. O que vocês já viram é muito pouco do que vocês verão. A sociedade não mais vai tolerar passar por procedimentos como chegar num guichê de governo e este dizer que não pode prestar esse benefício,



conceder esse benefício, porque um outro órgão de governo não deu a informação que está faltando.

Ou o INSS se transforma num excepcional prestador de serviços, ou a sociedade exigirá que ele se transforme, não tem outra alternativa, esse é o caminho. Quando vejo um problema e vejo essa transformação, tenho sugestões a fazer, e estas são gerais, como cabe a alguém que vem da academia, e essas gerais são no sentido de organizar isso que foi apresentado dentro de determinadas caixas, vamos dizer assim, colocar em caixas de modo que a gente possa perceber.

Como é que uma solução de um problema também é uma política pública, quais são as caixas que naturalmente se envolvem? A primeira delas é a identificação clara do problema, isto sendo enfrentado é muito importante, parte deles vem da política. A agenda pública vem da escolha da população, a partir daí entram mediações técnicas, mas a primeira parte é a escolha do problema. Acho que a escolha do problema, no caso deste projeto, é basicamente a redução de filas da perícia médica, esse é o problema que vocês tem que resolver.

Bem, qual que é a segunda caixa que tem que ser organizada? E essa é extremamente desafiadora. Quais são as causas desse problema a partir de uma observação, de uma análise profunda desses dados, usando Analytics, como foi aqui observado. Usando todo o ferramental de análise, estatística de análise, matemática possível para identificar essas causas, e finalmente a busca detalhada da raiz do problema.

Porque só a remoção da raiz do problema resolverá e nos encaminhará para um outro ou uma outra situação, por que isso é crítico? Porque a raiz do problema muitas vezes não é imediata. Quando você começa a identificar o problema, a primeira coisa que vem é um sintoma, depois de uma desculpa, a culpa é da Dataprev. Então, encontrou uma desculpa, vamos remover, depois um culpado, aí no caso a Dataprev era o culpado mesmo, não é nem a

desculpa, a desculpa é o sistema. A Dataprev é a culpada, depois uma causa e finalmente uma causa raiz, é ali que está a questão central disso. Tem a questão da terceirização, foi colocada em várias hipóteses. Essa é a minha sugestão desafiadora, que vocês tem a causa-raiz na mão desse projeto governança.

Depois disso, o desenho de solução, que foi apresentada. Sugiro evitar ao máximo inventar a roda, muitas vezes problemas muito semelhantes a esse já foram resolvidos em dimensões diferentes ou às vezes problemas um pouco

diferentes na mesma dimensão que podem ser copiados e adaptados. Desde que se tenha uma enciclopédia de soluções, desde que se tenha uma lista de soluções existentes, *bitmarks* e coisas do gênero.

Então, a partir desse desenho de solução é possível fazer uma avaliação, dessa implantação, escolhendo os indicadores. Alguém falou em indicadores chave de desempenho. Eu sugiro dois tipos de indicadores, um indicador de controle e um de verificação. Um indicador de controle que nos diga – onde a gente quer chegar e como é que se mede. E um indicador de verificação, dizendo – tudo o que a gente tem que fazer até lá, para ver se a gente está fazendo. É preciso fazer reunião com a Dataprev, tem que fazer uma licitação, tem que fazer isso etc.

Todas essas listas para ver se estão sendo feitas, mas o indicador para saber se chegamos lá é o de controle. Como a fila reduziu, como é que meço essa fila? São R\$ 70 bilhões que dão pra medir? Seria espetacular, reduzir, encontramos esses R\$ 70 bilhões e estão aqui, está na conta!

Então, esse é um bom indicador de controle, por fim, implementar, então aí não cabe falar, e sim fazer o que tem que ser feito, e finalmente avaliar. Onde é que vai a transparência? Esta vai na publicação dos indicadores e no acompanhamento da realização, principalmente dos indicadores de controle. Como disse a vocês, tudo ideia geral, tudo questão de difícil aplicação dentro de um projeto específico, que vocês com magnífico esforço, conseguiram avançar, minha sugestão é só botar nas caixinhas.

“ Ou o INSS se transforma num excepcional prestador de serviços, ou a sociedade exigirá que ele se transforme, não tem outra alternativa, esse é o caminho ”



O Teletrabalho

● Thiago Vesely,

Diretor de Gestão de Pessoas



A lei define teletrabalho como a prestação de serviços *preponderantemente* fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo (artigo 75-B, caput, da CLT). Ele envolve quatro grandes aspectos: local; periodicidade; emprego da tecnologia; e sistemática de trabalho adotada.

O grupo de trabalho criado fez estudos e visitaram alguns órgãos e começaram a construir o que será o teletrabalho no âmbito do INSS. Houve uma alteração agora em Julho na CLT, que define o teletrabalho como a prestação de serviço preponderantemente fora das dependências do empregador.

ASPECTOS LEGAIS

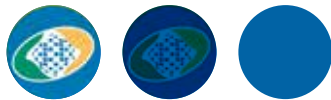
Entre os atos e dispositivos legais existentes nos órgãos que já implementaram: Conselho Nacional de Justiça, resolução 227; Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, portaria 304 e iniciativa privada. A CLT foi alterada em 13 de julho de 2017, quanto a consolidação das leis trabalhistas.

● SERVIÇO PÚBLICO:

- Conselho Nacional de Justiça, Resolução nº 227 /2016;
- Ministério da Indústria, Portaria nº 304/2016;
- Conselho Nacional do Ministério Público, Portaria nº 157/2017.

● INICIATIVA PRIVADA:

- Consolidação das Leis Trabalhistas, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452/1943;
- Alterado pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017



Divulgação/INSS



O teletrabalho vai proporcionar a análise de processos por servidores em todo o território nacional.

Atualmente, 18 órgãos já executam o Teletrabalho na administração pública federal. Para o INSS implementar, dependemos de alguns pontos. Foi deliberado em reunião da diretoria que podemos já implementar. Temos o TST, o TJDF, a AGU, STF, Detran, Banco do Brasil, Senado, entre outros. Em agosto e setembro, a implementação foi capitaneada pelo nosso servidor Flávio Miashiro e demais componentes do grupo. Com o INSS adotou-se a estratégia de realizar pesquisa com empresas privadas e órgãos públicos, que já operacionalizam tal ferramenta, teletrabalho, com o intuito de notificar os ganhos e os riscos inerentes ao processo de adoção. Dentre outras foram visitados o TJ São Paulo,

TRF 3º região e a empresa privada 3M, uma das 10 melhores empresas de RH do mundo.

Os órgãos públicos exigem meta com adicional ao executado na modalidade tradicional. As empresas privadas, não exigem que tenha uma meta adicional, já os órgãos públicos acrescenta em média 10% a 30% de meta.

As empresas privadas possuem processo de trabalho totalmente detalhado, com etapas e valoração clara, possibilita aplicação de métrica precisa, o que possibilita substituir a lógica da jornada de trabalho, pela padronização de produtividade. Com isso temos redução de custos com infraestrutura e maior comodidade ao empregado, no caso o servidor público.

O que é teletrabalho? O que é Home Office? São dois programas diferentes, enquanto no Home Office há disponibilização de recursos para material de escritório e infraestrutura na residência do servidor, teletrabalho não envolve disponibilização de material de escritório e infraestrutura para ele. No home office, apenas nas atividades em que é exigida impressão ou coleta de documentos dos clientes atendidos, se enquadra a necessidade de disponibilização de infraestrutura pelo empregador.

O teletrabalho pode ser executado inclusive nas dependências do INSS, tal fato permite estruturação de unidades que centralizam um número maior de profissionais. Vimos que no Tribunal de Contas tem um auditório, uma sala compartilhada, e quem não se sente à vontade, de trabalhar em casa, ou em algum escritório, vai nessa sala e utiliza os equipamentos do tribunal, para fazer o teletrabalho, então este não é, portanto apenas um trabalho fora do INSS, será dentro também.

Entre outras constatações, vimos que não existe adesão total dos profissionais, não quer dizer que todos profissionais se enquadraram ou manifestaram interesse em participar do teletrabalho. Há necessidade previamente de capacitação e identificação do perfil do profissional, quanto à capacidade de adaptação ao teletrabalho. O que sinto muito, uma coisa é querer fazer o teletrabalho, e outra é ter disciplina para fazer. Quem tem estudado para concurso e tem a disciplina de ir para uma biblioteca, de estudar, levantar 8 horas da manhã, e ficar estudando 6h, 7h, enfim, talvez seja mais fácil. Agora, quem já não está habituado, tem filhos pequenos, como é meu caso, é difícil conciliar. Você pegar agora, 10 horas, começar a trabalhar, aí vem teu filho pede alguma coisa, ou vem tua esposa, surge um telefonema, se você não tiver disciplina, fica muito difícil se enquadrar no perfil de quem pode fazer o teletrabalho, denominado de teletrabalhador.

Vimos que os processos de trabalho precisam estar muito bem definidos e a aplicação do modelo em processo

físico ocasiona clara limitação à adoção pelos servidores públicos. No Tribunal de Contas, se não me falha a memória, ocorreu uma coisa engraçada. Os servidores levavam processos para casa. Eles não viram isso com muita vantagem, principalmente pelo risco inerente de perder, de acontecer algo com um processo governamental.

Não seria o nosso caso, da forma que estamos desenhando, é um processo totalmente digitalizado, e que não haveria a retirada de documentos do órgão. Constata-se também a questão da diminuição de emissão de gases poluentes ao meio ambiente, porque você diminui o trânsito, acaba tendo uma alternativa para diminuir os caóticos congestionamentos nos grandes centros urbanos. Reduz também os gastos do servidor com combustível e transporte público, aumentando seu poder de compra, pois deixa de gastar com a locomoção.

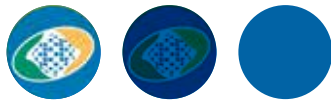
Enfim, em alguns trajetos, a pessoa demora uma hora e meia no trem. Há também a diminuição da ocorrência de falta do trabalho, aumentando a produtividade do servidor. Veremos menos adoecimento por *stress*, o servidor tem mais flexibilidade de horário, pode-se ter punibilidade e um controle melhor do seu tempo. Sem falar na redução da ocorrência de acidentes de trânsito.

Infelizmente, tivemos há cerca de três meses um acidente em Belém, a cerca de duas semanas, outro no Rio de Janeiro, com uma médica perita; então, a gente acabaria diminuindo isso também.

Seria uma alternativa para servidores com deficiência, pois nem todas as instalações desta autarquia são acessíveis. E isso sabemos que é norma, mas não é tão simples. Neste caso, o servidor já tem uma residência própria para trabalhar, para o seu bem-estar.

Infelizmente, o INSS ainda não oferta, entre os macros desafios para a implantação do teletrabalho, falta autorização legal. Recebemos uma exigência do Ministério Desenvolvimento Social. Vamos responder, posteriormente, temos que ir ao Ministério do Planejamento, nosso

“ O teletrabalho pode ser executado inclusive nas dependências do INSS, tal fato permite estruturação de unidades que centralizam um número maior de profissionais ”



órgão gestor do SIPEC, para desenhar o processo de trabalho. É uma fase muito complexa também, recrutamento e treinamento de servidores, conforme a TCP. Não basta simplesmente falar assim, você vai passar a fazer o teletrabalho, temos um treinamento intensivo, e psicologicamente avaliar os servidores que podem se enquadrar, que tem o perfil, controle do seu tempo, que possam render, caso contrário, a gente pode causar um *stress* ainda maior na vida do servidor.

Quando ele pegar, não, deixo para mais tarde, deixo para a noite, deixo para amanhã, e quando ele vê, não consegue cumprir a sua meta, e isso pode afetar, já a gente precisa ter todo esse cuidado.

Disponibilização de ferramentas tecnológicas e claro acompanhamento da execução nas conclusões. Implantar o teletrabalho requer estudos mais aprofundados e uma mudança cultural dos nossos gestores e servidores. Mais do que uma inovação, o teletrabalho é uma necessidade, uma premissa, para que tenhamos mais eficiência e uma carreira mais robusta. O futuro nos trará uma rede de atendimento única do governo federal, em que atender será ato protocolar, enquanto o analisar será o diferencial. A nossa missão será mais cumprida do que nunca, pois estaremos realmente voltados para o reconhecimento do direito, e não simplesmente por ato protocolar, de receber documentos.

Para isso, viver o futuro agora, o teletrabalho é primordial, mas não o convencional, e sim um teletrabalho, em que focaremos na preparação psicológica e na capacitação de todos os servidores.

Desejamos que os servidores estejam aptos a receber as inovações que o futuro nos apresenta, e que nos impõe constantemente, com instituição de um teletrabalho bem consistente, que estamos construindo, fortaleceremos a carreira dos servidores e proporcionaremos a prestação de serviços de excelência a todos os cidadãos.

A experiência do TCU em relação ao teletrabalho

● **Dr. Fábio Henrique Granja e Barros do TCU**



Abordarei a experiência do TCU em relação ao teletrabalho, sem dúvida nenhuma é um grande avanço para qualquer instituição. Ele mostra um nível de maturidade importante, porque para que você possa viabilizar o teletrabalho, tem que ter primeiro muito bem definidos seus papéis de trabalho. Porque, fora isso será o caos. Para que você consiga pensar no teletrabalho, além de ter isso muito bem definido, tem que ter sistemas que permitam também essa confiabilidade. Então, no nosso caso, temos processos que são muito críticos, no caso do TCU, e se houvesse algum tipo de vazamento de informação, isso poderia comprometer até a instituição. No caso, vocês (INSS), imagino que também tem uma criticidade razoável, porque o objeto de trabalho de vocês é muito cobiçado, que é que a concessão de benefícios.

Então, é reconhecimento de direitos, essa coisa toda, isso tem que ser muito bem trabalhado, para não aumentar nenhum tipo de vulnerabilidade, inclusive para o servidor. Este está na ponta do trabalho, e pode ter uma outra pessoa tendo acesso, e se ela também não tiver essa consciência, mecanismos e sistemas que permitam essa confiabilidade, também não vai trabalhar num ambiente seguro.

É fundamental, a TI bem fundamentada, e detalhado esse processo de trabalho, e outra coisa que funciona no Tribunal, é na verdade que ele não pode ser visto como uma benesse. O fulano trabalha bem, para ele eu consigo, para o outro, ou seja, uma ferramenta do gerente, não tem que ser uma coisa bem objetiva, se a pessoa se prontificou a atingir

“ É fundamental, a TI bem fundamentada, e detalhado esse processo de trabalho, e outra coisa que funciona no Tribunal, é na verdade que ele não pode ser visto como uma benesse ”

aquela meta. No nosso caso, a pessoa que faz teletrabalho tem que ter no mínimo 30% a mais de produtividade. Então, isso só é possível também com essa métrica. Em alguns processos por exemplo, a fiscalização, a gente não consegue, a pessoa entra em uma auditoria, e não posso deixar ela em teletrabalho. Isto porque ela vai ter que interagir com o resto da equipe, então, isso não é possível. Analisamos muitos processos, então processo de contas, tomadas de conta especial, denúncias, representações, então, isso é fácil de você ter algum controle, tentar mapear esses processos, para que você defina que tipo de esforço seria necessário para cada uma dessas ações. E aí você acorda com a pessoa que vai fazer o teletrabalho aquele trabalho específico.

No nosso caso também, é uma coisa que acho interessante, pessoa que faz teletrabalho não fica muito tempo só em teletrabalho. Ela tem que voltar em algum momento, porque senão se descola um pouco do órgão, do negócio em si, e então é importante também, se ela for ficar muito tempo, pelo menos que tenha alguns momentos de interação com o resto da equipe, para discutir mudanças de processo, até para não ficar um pouco alienada literalmente do processo.

Uma coisa também muito importante que precisa ser considerada, não sei se o INSS já tem, imagino que sim, é uma avaliação de desempenho, que seja paralela a isso. Então a gente tem uma avaliação de desempenho que também tem alguns critérios: produtividade, qualidade, o interesse da pessoa em se capacitar naquela linha que a gente acha que é importante.

Então, o teletrabalho combinado com uma boa avaliação de desempenho vai aos poucos selecionando aquelas pessoas que realmente tem perfil para isso, pois a pessoa pode até se prontificar a fazer o teletrabalho, mas não dá conta. Achei que conseguia, mas não aumentei a produtividade, então ela vai ter essa repercussão, na sua avaliação de

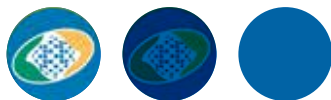


Algo muito importante que precisa ser considerada no teletrabalho é uma avaliação de desempenho, seguindo critério de: produtividade, qualidade e o interesse da pessoa em se capacitar naquela linha que a gente acha que é importante

desempenho, e vai falar não quero, ou então quero, porque eu trabalho melhor em casa, eu produzo mais, ainda tenho tempo livre para ficar com família e tudo mais.

Ou eu trabalho de madrugada, o que é uma forma de otimizar a força de trabalho, cada um se adapta àquilo que pode fazer melhor, mas a instituição também tem que garantir, do lado dessa métrica. O que é possível fazer, como fazer, como mensurar e como avaliar depois. A área de TI tem que garantir também, que o sistema que vai funcionar, na hora em que ele precisa, senão ele tem uma meta que há de aumentar a produtividade em 30%. Aí o servidor entra em casa, e o sistema não funciona. Neste caso, ele será mau avaliado por que o sistema não funciona, então, isso tudo tem que estar bem redondinho, para que não haja nenhum tipo de problema e a pessoa fique desanimada com isso, e perder uma grande ideia, o teletrabalho.

Se vocês também quiserem ir lá conhecer, o nosso funcionamento, imagino que deve ter portarias, o tribunal é muito cauteloso nisso aí. Não fui eu quem trabalhei nessa ideia inicial, então, eu posso até indicar para vocês quem são as pessoas, e teremos o maior prazer de tentar apoiá-los nessa iniciativa, é isso.



O INSS digital e o Meu INSS

● **Ailton Nunes,**
gerente do projeto



O INSS digital é uma nova forma de atender no INSS, que consiste na utilização do processo eletrônico, distribuição da demanda entre as unidades, uma comunicação mais efetiva com o cidadão. Esse projeto nasceu de uma análise de contexto. Explanarei rapidamente para vocês.

Acontecerá uma redução da força de trabalho, cerca de 30% dos nossos colegas se aposentam até 2019, e nós também temos um aumento de demanda.

Para vocês terem uma ideia, de 2016 a 2017, nossa demanda de aposentadoria praticamente dobrou. Tivemos alongamento da agenda, para vocês terem uma ideia, o tempo de agenda no INSS em 2014 era cerca de 30 dias, em 2015 foi para 50, hoje nós temos um tempo médio de agendamento de 60 dias.

Essa demora no atendimento alonga a agenda e gera um aumento de demandas judiciais, hoje o INSS ele é cercado por ações civis públicas, seja na parte da perícia médica, seja também na concessão de benefício. Temos ações civis que impõem a obrigatoriedade da concessão de um benefício em até 30 dias, e também temos processos represados. Em dezembro de 2015, chegamos à marca de mais de um milhão de benefícios represados.

Em 2012/2014 nosso limite era cerca de 400 mil represados, e hoje estamos chegando a quase 800 mil benefícios represados. E como é que a casa resolvia isso ao longo do tempo? Resolvia deslocando pessoas, grupos de trabalho, e isso impõe também ao INSS um custo elevado com diárias e passagens. E aí como funciona o atendimento do INSS, só para a gente ter realmente um rápido panorama. Hoje o cidadão só consegue atendimento em uma de nossas agências ou pelos canais de atendimento do 135 e na Internet.

Temos mais de 5 mil e 500 municípios no Brasil, e o INSS tem 1.729 agências. O sistema bancário tem um volume

muito maior. Estamos falando de 5 mil agências bancárias, porém, o número de colaboradores deles também é muito maior. Aí temos que falar em números de atendimento. O INSS atende cerca de 44 milhões de pessoas por ano, o sistema bancário faz 100 mil atendimentos por ano.

REDE DE ATENDIMENTO

O Brasil tem 5.570 municípios. Abaixo temos um comparativo da rede de atendimento do INSS de outras empresas/órgãos:

Empresa/órgão	Agências	Colaboradores
INSS	1.729	35.600
Banco do Brasil	5.540	112.216
Bradesco	4.649	83.900
Itaú	4.143	95.719
Caixa Econômica	3.288	98.198
Receita Federal	360	5.916

Hoje, onde o atendimento do INSS se dá, o cidadão quer protocolo do benefício. Ele vai às agências do INSS ou liga para o 135.

Então, hoje o 135 atende mais de 5 mil ligações, desse volume, pouco mais de dois milhões são feitos de maneira totalmente eletrônica. Na agência, também estamos atendendo cerca de 5 milhões de pessoas, sendo que mais de um milhão são de atendimentos agendados, e mais de 3 milhões são não agendados. São pessoas que procuram o INSS apenas atrás de uma informação, um extrato, um papel.

Local	Agências Colaboradores
135	5.643.958 ligações recebidas 3.689.337 atendimentos realizados por operador 2.064.574 atendimentos eletrônicos
Agências da Previdência Social	4.893.920 total de atendimentos 1.193.894 atendimentos agendados 3.700.920 atendimentos não agendados

Diante dessa situação, a casa teve que se reinventar. Daí nasceu a ideia do projeto do INSS DIGITAL, que vem sendo sustentado por três pilares: o primeiro é o



Ailton Nunes: “Os polos de análise têm um único objetivo, analisar os requerimentos oriundos de acordo de cooperação”

acordo de cooperação técnica; o segundo é o requerimento eletrônico; e o terceiro, uma comunicação mais efetiva com o cidadão.

E o quê é um acordo de cooperação técnica? É a possibilidade de uma entidade efetuar requerimento para os seus representados de maneira totalmente remota. É a dispensa da necessidade de um cidadão ter que ir até uma agência. Então, uma vez firmado o acordo com uma empresa, por exemplo, o Itaú, não há necessidade dos funcionários terem que ir até uma agência do INSS. O próprio Itaú vai conseguir fazer o requerimento dos seus empregados.

A mesma coisa ocorre com uma prefeitura que representa seus munícipes, dispensa a necessidade do munícipe ir até uma agência do INSS; ou o sindicato dos Trabalhadores Rurais ou sindicato dos Comerciantes dispensa a necessidade desses filiados procurarem uma agência do INSS. Então, a gente começa a mudar um pouco a maneira pela qual esse atendimento se dá.

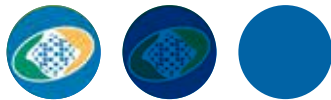
Porque hoje o atendimento do INSS acontece no varejo. Eu atendo um a um, cada um dos segurados, e o que a gente está procurando nesse projeto é mudar a forma como esse atendimento acontece. E para isso acontecer, temos duas

ações na implantação do projeto, a primeira é a criação de polos de análise.

Os polos de análise têm um único objetivo, analisar os requerimentos oriundos de acordo de cooperação. Esse projeto também está implantado nas agências da Previdência Social, que tem hoje nesse momento do projeto, o objetivo de primeiro ser o apoio do Polo de Análise, segundo recepcionar o requerimento eletrônico. Para ilustrar um pouquinho melhor toda essa estratégia de expansão, vou mostrar aqui para vocês no mapa.

E como é que o INSS trabalhava ao longo dos anos, e como ainda continua trabalhando até hoje? Tenho o costume de usar servidor desta região aqui, essas agências, trazê-lo até as regiões metropolitanas, onde tem maior concentração de demanda, para dar vazão aos meus processos. E logicamente propomos com esse projeto, a criação dos polos de análise.

A criação do Polo de Análise fica exatamente na mesma região onde há uma concentração populacional razoável. A proposta deste é realmente tratar o requerimento do acordo de cooperação, neste caso, tendo a reduzir demanda nas agências, resultado, as agências



localizadas nessa região vão ter uma demanda menor. E qual é o próximo passo?

Porque se tenho um polo de análise concentrado numa região que já tem uma demanda grande, tenho que pensar como vou trabalhar esse processo. Também onde vou escoar, se eu tiver essa necessidade. Só em criar um polo de análise, ganho em força de trabalho 30%. Isto já estou ganhando, e o restante disso, terei a possibilidade de fazer uma distribuição totalmente eletrônica para todas essas agência. Então, ao passo que tenho os polos de análise nas regiões metropolitanas, tenho as agências as Previdência Social no interior, que vão ajudar a dar vazão nesses processos.

A diretoria de atendimento não pensa só na entrada dos requerimentos, mas tem pensado na saída, e nesse meio do caminho, digamos de entrada e saída, a diretoria de benefícios tem sido uma parceira e tanto, porque o ato de mudar a análise do Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), nos ajuda bastante, a revisão da questão da entrevista rural facilita bastante todo nosso fluxo de trabalho.

Não só entrada, não só saída, mas, todo processo do reconhecimento de direito tem sido pensado. Qual é a vantagem para o cidadão? Porque essa é a única preocupação. Isso é o que nos motiva, então observa-se no quê o cidadão vai ter uma qualidade no atendimento, de que modo terá um atendimento especializado. Vamos ter servidores focados, única e exclusivamente na análise de benefícios, vamos ter comodidade. Um cidadão não ter mais que perder uma hora, ou até dias, até chegar a uma agência do INSS. Ele poderá fazer isso de maneira eletrônica, o que é muito mais cômodo para ele.

Vamos ser mais eficiente e menos burocrático, o INSS é famoso por ser burocrático e a gente vai mudando isso com a comunicação online e também o acompanhamento integral do processo, que vem na questão e na mente da gente, trabalhar com transparência.

E antes, tínhamos pensado nesse projeto desenhado, só que com uma mudança tão grande tivemos a nossa primeira prova de conceito. Foi em Mossoró, de Janeiro até Junho de 2017, e tivemos bons resultados. O tempo de espera do agendamento em Mossoró que antes era de 42

dias, caiu para apenas um dia. E o tempo de permanência na agência, porque não adianta só eu trazer esse cidadão para dentro da agência, eu tenho que pensar em quanto tempo atendo ele. Antes, em Mossoró o tempo era de 2 horas, então o cidadão esperava 42 dias para ir até uma agência do INSS, quando chegava, esperava mais duas horas. Hoje o tempo de espera no atendimento é de 30 minutos. Antes, ele esperava 42 dias, chegava para o atendimento, esperava 2 horas, e recebia a resposta em até 81 dias.

Hoje, esse tempo de resposta caiu para 13 dias. E um tempo de resposta mais célere impacta no que pago de correção monetária. Mossoró antes pagava R\$ 52 mil só de correção monetária, hoje está pagando só R\$14 mil, uma redução de 78% de pagamento de correção monetária.



ACT – ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Parceria com entidades, visando a melhoria do atendimento aos seus representados, proporcionando condições para o requerimento remoto, diminuindo a necessidade de deslocamentos até as Agências da Previdência Social

POLOS DE ANÁLISE

O Polo é uma central de análise de requerimentos eletrônicos oriundos de Acordos de Cooperação Técnica

APS – AGÊNCIAS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

A APS é o apoio do Polo de Análise, além do local em que os cidadãos terão seu requerimento protocolado de maneira eletrônica.



VANTAGENS PARA O CIDADÃO

O objetivo desta nova forma de atender é facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços do INSS e promover qualidade no atendimento, por meio de:

- Atendimento especializado
- Comodidade
- Menos burocrático e mais eficiente
- Comunicação online
- Acompanhamento integral do processo

RESULTADOS – APS MOSSORÓ

Prova de conceito realizada de 01/2017 a 06/2017:

- Redução do tempo de permanência na agência de 42 para 1 dia
- Redução do tempo de permanência na agência de 120 para 30 minutos
- Tempo de conclusão de benefício de 81 para 13 dias
- Redução do custo de pagamento de correção monetária de R\$ 52 mil para R\$ 14 mil (-78%)

Então, esse foi o impacto do projeto INSS digital lá em Mossoró, e a cidade viveu toda essa etapa, desde a concentração de requerimentos numa única agência que foi na de Mossoró, até mesmo a distribuição da demanda, e lá naquele pequeno laboratório da gerência executiva de Mossoró, vimos a efetividade deste modelo e decidimos expandir nacionalmente.

E todo esse projeto vem sendo sustentado por alguns sistemas. O primeiro é o gerenciador de identidades, através dele tanto servidores como usuários externos fazem o seu login, com usuário e senha, ou certificado digital, automaticamente. Nesse momento, é feito o registro de quem está entrando no sistema e qual a entidade que ele

representa. Os requerimentos são feitos por meio do sistema de agendamento.

Então, sei qual o representante, por qual entidade está pedindo, para qual segurado, para qual APS e qual serviço. O gerenciador de tarefas é o local onde eu INSS recebo essa informação e neste sistema tenho registrado todas as ações, todos os atores de um processo do início ao fim. Então, tudo aquilo que antes não tinha no processo físico, com esse novo modelo de trabalho passo a ter, e por fim, tenho o Meu INSS, o meu canal de comunicação com o cidadão.

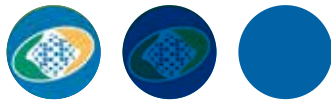
O Meu INSS é um produto do INSS digital, através dele o cidadão tem acesso a informações, extratos, consultas e possibilidades de agendamento. Pelo SAGI, sistema de agendamento, damos uma olhada para as entidades conveniadas, para o agendamento através do Meu INSS. Meu foco acaba sendo o cidadão, e a demanda que ele antes vinha procurar na agência do INSS.

E quando a gente começa a discutir sobre essa questão de tecnologia, Meu INSS, acesso pela internet, a gente escuta alguns colegas dizendo que o nosso público não está adequado, mas quando a gente foi dar uma olhada em alguns números, mais de metade da população brasileira tem acesso à internet, e o dispositivo que mais usam para acessar internet é o celular.

Serviço	Páginas vistas
Extrato CNIS	11.231.917
Histórico de Crédito de Benefícios	4.071.743
Agendamento	631.677
Carta de Concessão	942.856
Declaração de Nada Consta	582.757
Total	17.460.950

Hoje já tem aplicativo Meu INSS para o celular, então o INSS vai se adequando a uma nova realidade, porque se o INSS esperasse até que 100% da população tivesse acesso à internet para mudar seu modelo, estaríamos atrasados. Hoje, já estamos atrasados, e o que a gente faz agora é realmente correr atrás desse tempo.

Para você ter uma ideia, o meu INSS começou em janeiro 2017 e já temos mais de 55 milhões de visitas. Mais



de 55 milhões de pessoas acessaram o site meu INSS, e de número de páginas visualizadas temos mais de 17 milhões. Temos hoje 1,5 milhões de usuários já cadastrados e com senhas validadas. Estes serviços que estamos ofertando hoje no meu INSS representam quase 30% da minha demanda espontânea. Lembra que falei que atendo quase 3 milhões de pessoas nas agências que procuram informação, papel, extrato, exatamente, esse público que estou falando. Então, o que a gente tem como estratégia, na medida que consigo fornecer essas informações de maneira remota para o cidadão, da casa dele, consigo deslocar parte desses servidores para atuar naquilo que é o meu negócio.

De fato, reconhecer direito, conceder benefício e indeferir benefício, que é o negócio do INSS. Na medida em que recebo o requerimento eletrônico vindo de uma entidade conveniada, tiro a necessidade do meu servidor ter que juntar papel, porque hoje o protocolo na agência é juntada de papel, é formalização de processo. Isso em média, a gente está falando que o servidor quando vai fazer uma formalização de processo gasta de 15 a 45 minutos, e esse projeto inteiro muda essa lógica. Então, a gente vai conseguir com esse projeto, que o servidor faça única exclusivamente aquilo que digamos ele nasceu para fazer, que é reconhecer direito.

É O QUE A GENTE ESPERA COM A IMPLANTAÇÃO DESSE PROJETO? QUAIS SÃO OS RESULTADOS?

A primeira coisa é ampliar o volume de requerimento, hoje temos em média cerca de 1.5 milhões de agendamentos mês, no entanto 90 mil pessoas não conseguem sucesso no seu agendamento, o motivo é a falta de vaga, porque não tem servidores suficientes para dar conta dessa vazão. São 90 mil pessoas que deixam de ter o seu atendimento feito através de um sistema de agendamento. Também espero ampliar o volume de atendimento remoto, porque se eu vou mudar o meu canal de atendimento, esse cidadão vai ter que ser atendido em



RESULTADOS

- Ampliação do volume de requerimentos
- Ampliação do volume de atendimentos remotos
- Redução do Tempo de Espera do Agendamento e do Atendimento
- Celeridade na conclusão de processos
- Mitigação das demandas judiciais
- Fortalecimento da imagem do INSS junto à sociedade

POTENCIAL DE ECONOMIA

- Pagamento de correção monetária
- Custos de impressão
- Diárias e passagens
- Armazenamento de documentos físicos

algum lugar. Digamos, incrementar o atendimento remoto que já vem sendo incrementando, redução do tempo de espera no agendamento. Não adianta trazer o cidadão para um atendimento mais próximo numa agência, preciso atendê-lo de maneira mais rápida, de maneira mais eficiente. Temos também a concessão automática, que traz muito mais celeridade na conclusão dos processos. Não adianta atendê-lo numa data menor, não adianta fazer com que ele fique menos tempo na agência e demorar para conceder um benefício. A gente traz mais celeridade, atendendo em tempo menor, concluindo o processo mais rápido. A tendência é que gradativamente vão se mitigando as minhas demandas judiciais, juntando

Aplicativo Meu INSS para o celular. Com essa nova ferramenta, o instituto espera reduzir a fila de atendimento

tudo isso, o que temos? O fortalecimento da imagem do INSS junto à sociedade. Por que o INSS é uma casa de servidores valentes que batalham diariamente para mudar a realidade de várias pessoas, e que infelizmente a gente às vezes não é reconhecido dessa forma.

Esse projeto também tem um potencial de economia, isso é importante também frizar. O INSS paga, por ano, em 2016 pagou R\$ 257 milhões só de correção monetária. Se consigo fazer deslocamento dos meus processos, consigo movimentar processo, esse custo consigo economizar.

O INSS gasta com custo de impressão mais de R\$10 milhões por ano, estou falando de papel e toner, esse é o custo. O INSS também tem um elevado custo com diárias e passagens, lembra que falei que a casa trabalhava com esse modelo. Esse custo para gente hoje é da ordem de R\$ 22 milhões ao ano para movimentar pessoas, mesmo assim, ainda tenho pagamento de correção monetária de R\$ 257 milhões de reais. E como um órgão que gera muito papel, isso tem um custo, e o custo que estamos falando é de meio milhão de reais para guardar papel. Mudando toda a lógica de trabalho, assim o INSS consegue impactar todos esses pontos.

Como é um projeto que iniciou em Mossoró na fase conceitual, a expansão nacional começou agora, no meio do ano, e precisa de investimentos.

E onde precisamos de investimentos, principalmente na divulgação do meu INSS. Precisamos que mais pessoas conheçam o INSS, e aqui quero agradecer a comunicação social, que por meio de uma parceria com o MDS conseguiu realmente um patrocínio para ampliar a divulgação do meu INSS. Foi sensacional esta ação. A gente agradece a ação de vocês, estruturação dos polos e agências. Os polos vêm sendo estruturados com custo zero, são servidores que vão remanejando equipamentos de uma localidade, vão estruturando os polos de análise, mas, nós precisamos de investimentos, construção de mais baias de atendimento e equipamentos, que é o próximo ponto. Precisamos também de totens de autoatendimento, acompanhamento in loco, porque um projeto só acontece se estivermos lá, acompanhando, vendo o que é necessário corrigir, alterar. O projeto não está concluído, está sendo

INSS DIGITAL

INVESTIMENTOS

- Divulgação do MEU INSS
- Estruturação dos Polos e Agências de Atendimento
- Equipamentos de informática
- Totens de autoatendimento
- Acompanhamento in loco
- Treinamento de parceiros e servidores

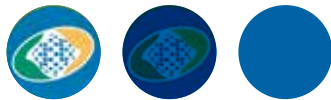
executado, e como todo projeto passa por um PDCA, esse só acontece se estamos acompanhando in loco toda ação que vem sendo realizada. E por fim, é preciso treinamento com parceiros e servidores. Estamos falando aqui de mudar uma lógica de trabalho quase que centenária, a gente está acabando com o papel no INSS, estamos mudando a dinâmica de um atendimento presencial, caminhando para um atendimento remoto e para tudo isso preciso, realmente, conversar com os servidores, conversar com nossos parceiros.

E a gente se pergunta qual é o impacto deste projeto para os servidores? Qual o impacto sobre o cidadão?

É para o cidadão que o INSS Digital foi pensado, quando a gente pensa na lógica de um projeto, que fala sobre ser digital, a gente pensa em região metropolitana, alguma coisa nesse sentido, mas é para pessoas como o senhor Severino que teria que se deslocar até uma agência do INSS que esse projeto foi pensado.

Foi para o cidadão lá do Amazonas, que muitas vezes para se deslocar até uma agência, para saber se tem direito a um benefício, tem que viajar dois dias e pagar muito para descer e subir o rio.

Foi para servidores como a Cícera que está há 40 anos no INSS, que já passou pela entrada do PRISMA; dos vários planos; do portal CNIS; por todas essas mudanças; são para esses servidores que o projeto foi pensado, então é um projeto que atende à sociedade, atende ao servidor, e atende ao INSS, então, esse é o projeto do INSS Digital



Dedicação ao direito do cidadão

● **Patrícia Audi**, Secretária do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social



Essa continuidade de boas intenções, boa fé, inovação e principalmente foco no cidadão que fizeram com que o INSS evoluísse tanto como há 15 anos, quando tive oportunidade de ser diretora de benefícios, e diretora de benefícios confundida com diretor de atendimento.

Para se ter uma ideia de evolução, só para conceituar, o prédio ainda não tinha pegado fogo. Ainda existia a receita previdenciária aqui, nós tínhamos aproximadamente 18 mil servidores não concursados há 18 anos, concedendo benefício. Era uma realidade bastante diferente, e a vantagem de ficar por último, é que a gente tem a oportunidade de presenciar e ver o quanto evoluiu, e o quanto alguns temas de inovação são tão caros e hoje estão presentes no INSS.

Falar em *compliance*, tive oportunidade de ser secretária de Transparência do CGU. Falar disso no INSS é fundamental, para que se possa antecipar e que o INSS não seja mais até injustamente reconhecido como a casa das fraudes. É importante, realmente, que exista um programa de integridade para que se antecipe aos fatos, isso seria realmente fundamental.

Outro tema que me pareceu bastante oportuno foi a questão do teletrabalho e neste caso falamos do INSS digital, dessa preocupação com o cidadão. E parabéns pelo trabalho! Ainda bem que pude optar por comentar por último e presenciar o que há 15 anos parecia um sonho, e que hoje realmente está se tornando realidade. Na possibilidade de um cidadão, como esse senhor, ou dos servidores que estão há 40 anos, terem a facilidade do processo e o reconhecimento de um direito de pessoas que muitas vezes contribuíram por 30, 35 ou 40 anos, uma vida inteira de trabalho, sendo reconhecido com o direito, que é do Estado.



O Estado tem o dever de reconhecer esse direito do cidadão, praticamente imediatamente. Projetos como o APWeb, sensacional já conectado com SIAFI, SIASG E SIAPE têm a possibilidade de não haver duplo trabalho, duplo processo e dupla informação. Também fiquei muito feliz em ver um servidor de carreira na diretoria de benefícios, alguém que trabalhou em uma agência e que entende o dia a dia de atender um cidadão com menos conhecimento, menos direitos. E não estar em uma sala em quatro paredes, com ar condicionado, para entender o que é fazer verdadeiramente uma política pública. Então, para mim foi uma manhã de muita felicidade poder presenciar tudo isso. A partir do

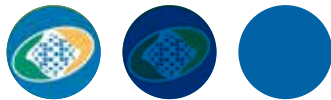


Segundo Patrícia Audi, o Estado tem o dever de reconhecer o direito do cidadão, praticamente imediatamente.

Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social um dos temas que são mais caros para a sociedade civil representada por sindicatos, por empresários e pela academia é exatamente a questão da desburocratização e da inovação.

Foram temas que acompanharam bem, temas da sociedade que foram objeto de trabalho, discussão, apresentação de recomendações, e determinações do presidente. que muitas das iniciativas fossem feitas. Por exemplo, o Conselho Nacional de Desburocratização é um dos frutos desse trabalho, do Conselho, que exigiu que houvesse uma instância em que essas questões pudessem ser discutidas.

Só que o mundo é muito dinâmico e ainda bem que se antecipa a muitas questões que estão sendo discutidas no conselho. Nós temos já o INSS fazendo acontecer, o trabalho do INSS Digital e do Meu INSS. Este cujo foco é o cidadão, e lógico que se você atende melhor o cidadão, você está se beneficiando, facilitando a vida do servidor que está lá na agência, garantindo que a segurança jurídica, até em termos de Compliance, possa estar concedendo benefício com mais segurança, com mais agilidade e mais tranquilidade, aquele direito que é tão caro para o cidadão brasileiro.



Falar de inovação no setor público realmente é muito difícil. O professor Milton Seligman pode não saber por que esteve aqui, mas a gente sabe, por que a aula que ele pode dar para nós é exatamente isso. É muito difícil, a partir do entendimento, e do cuidado com a coisa pública, que todos servidores públicos tenham que inovar no serviço público, inovar realmente como ele disse significa testar, refazer e voltar.

E nós não temos uma oportunidade como essa, com R\$ 600 bilhões a gente não pode errar com 1% que fosse, pois estamos falando de um erro de R\$ 6 bi, que é o corte proposto agora pelo Ministério do Planejamento.

E inovar no INSS ainda é mais desafiador, porque não é só questão financeira, é a questão de você estar inovando e mexendo com a vida de 34 milhões de famílias que mensalmente são atendidas e recebem benefícios hoje. Quando a gente vê um projeto como esse saindo do papel e já com resultados.

Acho que isso é mais importante, tem que ser amplamente divulgado, isso tem que ser levado a presidência da República, tem que ser levado ao ministro da Casa Civil para amplo conhecimento, divulgação e apoio. Por que fazendo as contas, 80% de R\$ 260 milhões só de correção monetária, são mais de R\$ 200 milhões de economia por ano.

Sem falar em diárias e passagens e principalmente no benefício do cidadão. Eu tive oportunidade há um mês de participar de um debate. Aí fica minha sugestão sobre o processo de digitalização do governo canadense que durou 10 anos. Não é uma coisa que a gente possa fazer de um dia para o outro, mas, que foi um processo consistente, focado no cidadão, sempre pensando bem, o que o cidadão precisa. Lógico que os benefícios aos servidores veem consequentemente, mas esse foco do que desburocratizar para o cidadão e não para a própria casa.

E mais do que isso, de 42 dias para um dia é um resultado fantástico. Eu queria muito debater, colocar algumas questões, mas só tenho elogios a fazer a essa iniciativa, a forma como foi colocada, o foco no cidadão, de 81 dias para 13 dias de resposta. Esses são resultados efetivos, tem que ser buscados, difundidos e espalhados. Contem com o meu apoio e entusiasmo naquilo que for necessário.

Pilares da Gestão

● **Leonardo Gadelha,**
presidente do INSS



Eu quero agradecer a todos que nos ajudaram a montar este evento.

Ele tinha três propósitos muito claros: o primeiro deles é evidenciar como efervescente é a nossa casa. Temos um exército de mais de 36 mil servidores, que do ponto de vista nominal é bastante significativo, mas, fazendo face às demandas da sociedade, hoje é um número relativamente pequeno. No entanto, como foi dito por vários dos que me antecederam, trata-se de um exército de pessoas muito comprometidas, de grande desprendimento e abnegação.

Eles pensam em melhorias para o nosso instituto de forma diuturna. Queríamos então mostrar para vocês mesmos, especialmente para o público externo, o quão efervescente é essa casa. Quantas boas ideias existem esperando uma oportunidade para que possam vingar e fazer diferença na vida do servidor e do cidadão brasileiro.

O segundo propósito era o de trazer um olhar externo para essas nossas iniciativas, esse filtro externo, de forma isenta como é naturalmente, pode nos ajudar muito no refinamento e a gente tem como refinar. Foi dito aqui pelo professor Seligman que a inovação é um pouco de tentativa e erro e temos essa convicção de forma muito clara. Há um pouco de tentativa e erro e muito espaço para o aprimoramento e é por isso que esse olhar externo nos ajuda tanto.

E o terceiro propósito ao trazer esses convidados, ao recebê-los, é o de sensibilizar o restante da sociedade. Foi dito aqui também que há um descompasso entre aquilo que o INSS produz e a percepção que a sociedade tem acerca do nosso trabalho.

Nós queremos diminuir esse GAP, queremos mostrar para o público externo, para a sociedade brasileira de uma forma geral, que o INSS tem evoluído e evolui substancialmente porque quer prestar um serviço de



Gadelha: “Quantas boas ideias existem esperando uma oportunidade para que possam vingar e fazer diferença na vida do servidor e do cidadão brasileiro”

excelência a sociedade brasileira. Como vocês viram, as iniciativas perpassam todas as áreas do nosso órgão praticamente em todas as nossas diretorias. Em todos os quadrantes deste país, existem pessoas pensando no aprimoramento dos nossos fluxos e dos nossos processos, queremos dar vazão a isso. Agradecemos muito a todos os que compuseram essa manhã, esse painel de debates. Aos nossos diretores pela forma clara, lúcida em que se dedicam a essas causas, mas também com que fizeram

“Temos um exército de mais de 36 mil servidores, mas, fazendo face às demandas da sociedade, hoje é um número relativamente pequeno. No entanto, trata-se de um exército de pessoas muito comprometidas, de grande desprendimento e abnegações”

essa apresentação. A todos vocês servidores, que ao virem até aqui, deixam acumular trabalho para outro dia, para o restante da semana, mostrando mais desprendimento, essa abnegação, que foram tão cantados e decantados ao longo dessa manhã.

Aos nossos debatedores, de forma muito penhorada, um agradecimento em nome da casa, e repito que as considerações de vocês nos ajudam a refinar projetos que esperamos que possam fazer a diferença na vida de 200 milhões de brasileiros. ●

Uma leitura das ações políticas e governamentais sob a ótica da sociedade



Gestão Pública

GOVERNO  SOCIEDADE & Desenvolvimento

O cidadão elege os parlamentares e governantes.
A sociedade financia o serviço público e o desenvolvimento do país