



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NITHYANANDA OLIVEIRA DE QUEIROZ SANTOS**

**PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSAMENTO DOS  
REQUERIMENTOS DOS SEGURADOS DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA  
SOCIAL EM JUAZEIRO – BA**

Juazeiro – BA  
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NITHYANANDA OLIVEIRA DE QUEIROZ SANTOS**

**PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSAMENTO DOS  
REQUERIMENTOS DOS SEGURADOS DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA  
SOCIAL EM JUAZEIRO – BA**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Juazeiro – BA, como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Jose Luiz Moreira Carvalho.

Juazeiro - BA

2014

	Santos, Nithyananda Oliveira de Queiroz
S237p	Propostas de ações de melhoria no processamento dos requerimentos dos segurados da Agência da Previdência Social em Juazeiro-BA / Nithyananda Oliveira de Queiroz Santos. -- Juazeiro, 2014.
	xiii, 101 f. : il. 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, Juazeiro - BA, 2014.
	Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho Banca Examinadora: Paulo César Rodrigues de Lima Júnior, Hesler Piedade Caffé Filho
	1. Agência da Previdência Social . 2. MASP. 3. Ações de melhoria. I. Título. II. Universidade Federal do Vale do São Francisco
	CDD 658.5

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF

Bibliotecária: Sara Torres – CRB-4/2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO  
Para TFC**

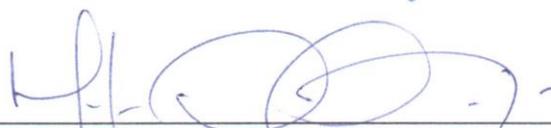
Nithyananda Oliveira de Queiroz Santos

**PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSAMENTO DOS  
REQUERIMENTOS DOS SEGURADOS DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA  
SOCIAL EM JUAZEIRO – BA**

Trabalho de Final de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Engenheira de Produção, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

  
José Luiz Moreira de Carvalho - UNIVASF

  
Paulo César Rodrigues de Lima Júnior - UNIVASF

  
Hesler Piedade Caffé Filho - UNIVASF

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 29 / 08 / 2014

Dedico este trabalho à  
minha família, por todo  
amor recebido, em  
especial, meus irmãos,  
Juliana e Lucas, pois eles  
são meus cúmplices na  
alegria da vida.

## AGRADECIMENTOS

*“Como é bom poder pertencer ao Deus de amor. Como é bom poder confiar em tua fidelidade. Eu descanso em Ti, eu espero em Ti. Eu te adoro, Deus de amor”.*

O cuidado de Deus é perfeito e bem maior do que a minha compreensão, quando eu me dava conta, o meu Deus já tinha preparado tudo para que as coisas acontecessem da melhor maneira possível. Sou grata ao Senhor e que a minha vida seja guiada pela vontade Dele, hoje e sempre.

Agradeço pelo amor das pessoas que mais me ajudaram a permanecer firme: Veralene, minha mãe, por ser capaz de entender e expressar tudo o que eu sinto ao olhar em meus olhos. Ao meu pai, Francisco, por tanto zelo, afeto e cuidado. A Juliana porque eu acredito nela e ela em mim e a minha vitória é dela também. A Lucas, por toda a alegria e saudade. Ao meu namorado pelo carinho e companhia. Amo vocês!

Começar uma vida longe de todos os tesouros que me cercavam não foi fácil, mas para isso contei com a presença de pessoas especiais: Rosana, por dividir comigo o início de tudo; Camilla, pelo exemplo de dedicação; Tia Núbia, por ser tão amorosa; Klícia pelas orações; Luizinho pela companhia diária; Júlia e Roniquele pela boa convivência. A amizade de cada um é muito importante.

Ao meu orientador, José Luiz, por apoiar e insistir. A Chris e Salvador, pelo contribuição e dedicação que foram fundamentais na execução deste trabalho.

Muito Obrigada!

*“Não se gerencia o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende  
e não há sucesso no que não se gerencia.”*

Deming

## RESUMO

A busca pela melhoria do atendimento ao público do Instituto Nacional do Seguro Social levou-o a um patamar onde é necessária a utilização de ferramentas de gestão que permitam aferir e diagnosticar os problemas enfrentados na prestação do serviço. Através de indicadores de desempenho, é possível acompanhar a execução das atividades no âmbito da agência da Previdência Social em Juazeiro/BA, mas não se identifica as causas dos problemas mais recorrentes. É de suma importância conhecer os procedimentos utilizados dentro da organização, uma vez que problema é o resultado indesejável de um trabalho e a solução é possível através da análise do que gerou este problema, para então, executar ações corretivas ou de melhoria apropriadas. O objetivo deste trabalho foi propor ações de melhoria no processamento dos requerimentos dos segurados por meio da análise dos indicadores de desempenho e aplicação do método de análise e soluções de problemas. Os serviços oferecidos pela agência foram estudados a fim de identificar os problemas referentes ao percentual de processos represados a mais de 45 dias, o qual obteve valores reais divergentes da meta pactuada para o primeiro semestre de 2014. Os tipos de benefícios com maior quantidade de processos represados foram identificados e, em seguida, estratificados por motivo de represamento. Foram aplicados questionários com os servidores, as respostas foram ponderadas e as sugestões de melhoria foram formuladas de acordo com as causas dos problemas. Uma das características principais nas ações propostas foi o acompanhamento e controle das atividades realizadas, pois a uma eficiente gestão dos serviços contribui para a melhoria do processo produtivo como um todo.

Palavras-chave: Agência da Previdência Social, indicador de desempenho, ações de melhoria.

## ABSTRACT

The search for the improvement of public services of the National Social Security Institute took it to a level where the use of management tools that can assess and diagnose the problems faced in the provision of service is required. Through performance indicators, it is possible to monitor the implementation of activities under the Social Security Agency in Juazeiro / BA, but does not identify the causes of the most common problems. It is of paramount importance to know the procedures used within the organization, since the problem is the undesirable result of a work and the solution is possible through the analysis of this problem that led to then perform appropriate corrective or improvement actions. The aim of this study was to propose actions to improve the processing of claims of policyholders through analysis of performance indicators and the method of analysis and solutions of problems. The services offered by the agency were studied in order to identify problems related to the percentage of processes dammed more than 45 days, which obtained different real values of agreed target for the first half of 2014. The types of benefits with higher processes dammed were identified and then stratified by reason of impoundment. Questionnaires were applied to servers, responses were weighted and suggestions for improvement were formulated according to the causes of the problems. One of the main features in the proposed actions was the monitoring and control of activities, for an efficient management of services contributes to improving the production process as a whole.

Keywords: Social Security Agency, an indicator of performance, improvement actions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Classificação da pesquisa.....	24
Quadro 02 – As principais eras da qualidade.....	33
Quadro 03 – Critérios de avaliação da qualidade em serviços.....	35
Quadro 04 – Resumo do método MASP.....	50
Quadro 05 – Relação entre direcionadores e objetivos estratégicos.....	62
Quadro 06 – Critérios de acesso aos benefícios previdenciários.....	80
Quadro 07 – Relação entre causas fundamentais e ações de melhoria.....	94

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Papel dos serviços na economia.....	29
Figura 02 – Atividades de linha de frente e retaguarda.....	30
Figura 03 – Exemplo de fluxograma.....	37
Figura 04 – Exemplo de estratificação.....	38
Figura 05 – Escopo do diagrama de Pareto.....	39
Figura 06 – Exemplo de folha de verificação.....	40
Figura 07 – Matriz GUT.....	40
Figura 08 – Escopo do diagrama de Ishikawa.....	42
Figura 09 – Escopo de diagrama em árvore.....	43
Figura 10 – Metodologia 5W2H.....	44
Figura 11 – Escopo de diagrama de afinidades.....	46
Figura 12 – Escopo de histograma.....	46
Figura 13 – Escopo de gráfico de controle.....	47
Figura 14 – Ciclo PDCA.....	48
Figura 15 – Escopo do MASP.....	49
Figura 16 – Estrutura Organizacional do Ministério da Previdência Social.....	52
Figura 17 – Mapa Estratégico do INSS.....	60
Figura 18 – Fluxograma do processo de atendimento do auxílio doença.....	74
Figura 19 – Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por idade urbana.....	76
Figura 20 – Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por idade rural.. ..	77
Figura 21 – Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por tempo de contribuição.....	79

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Plano de Ação 2013.....	68
Tabela 02 – Plano de Ação 2014.....	69
Tabela 03 – Quantidade de processos represados a mais de 45 dias.....	69
Tabela 04 – Quantidade de processos represados por tipo de benefício.....	70
Tabela 05 – Relação entre motivo de pendência e tipo de benefício.....	81
Tabela 06 – Percentual de causas citadas pelos servidores.....	84
Tabela 07 – Percentual de causas citadas pelos servidores para o baixo desempenho do indicador PRA45.....	85

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Estrutura do trabalho. ....	19
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	21
2.1 Conceito de pesquisa.....	21
2.2 Classificação de pesquisa.....	21
2.2.1 Quanto à natureza da pesquisa.....	22
2.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema.....	22
2.2.3 Quanto ao objetivo da pesquisa.....	23
2.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	23
2.3 Sujeito da pesquisa.....	24
2.4 Procedimentos de coleta de dados.....	25
2.5 Procedimentos de análise dos dados.....	27
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
3.1 Os serviços.....	28
3.2 Qualidade nos serviços.....	31
3.3 Ferramentas da qualidade.....	35
3.3.1 Identificação e priorização de problemas.....	36
3.3.2 Análise e busca das causas raízes.....	41
3.3.3 Elaboração e implementação.....	44
3.3.4 Verificação de resultados.....	46
3.3.5 Ciclo PDCA.....	47
3.3.6 Método de Análise e Soluções de Problemas.....	48
3.4 A Previdência Social.....	51
3.4.1 Benefícios previdenciários.....	53

3.4.1.1 Aposentadorias.....	54
3.4.1.2 Pensão.....	55
3.4.1.3 Auxílios.....	55
3.4.2 A gestão dos serviços na Previdência Social.....	56
3.4.3 Plano de Ação do INSS.....	59
3.4.4 Mapa estratégico do INSS.....	60
3.4.4.1 Missão.....	60
3.4.4.2 Visão.....	61
3.4.4.3 Perpectivas.....	61
3.4.4.4 Direcionadores estratégicos.....	61
3.4.4.5 Objetivos estratégicos.....	62
3.4.5 Indicadores de desempenho.....	63
3.4.6 Resolução nº369/PRES/INSS.....	65
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>66</b>
4.1 A Agência da Previdência Social em Juazeiro/BA.....	66
4.2 Coleta de dados.....	67
4.3 Definição de problemas.....	71
4.3.1 Auxílio doença previdenciário.....	72
4.3.2 Aposentadoria por idade.....	75
4.3.3 Aposentadoria por tempo de contribuição.....	78
4.4 Identificação das causas fundamentais.....	83
4.5 Análise das causas fundamentais.....	86
4.6 Propostas de melhoria.....	89
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Instituto Nacional do Seguro Social é uma instituição pública que visa reconhecer e conceder direitos aos seus segurados, garantindo a renda do trabalhador e de sua família, quando da perda, temporária ou permanente, da capacidade laboral, seja por idade avançada, doença, invalidez, morte e desemprego involuntário, ou ainda, maternidade e reclusão, em decorrência dos riscos sociais (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2004).

Nos dias atuais, o INSS está presente em quase mil municípios brasileiros, com uma rede de atendimento que chega a 1.209 agências e conta com a colaboração de cerca de 40 mil servidores públicos que atendem a milhões de pessoas todos os meses (MPAS, 2013).

Todo cidadão, a partir de 16 anos de idade, que contribui mensalmente com a Previdência Social é chamado de segurado e tem direito aos benefícios oferecidos pelo INSS.

O Instituto firmou compromissos de atendimento para prestar o serviço aos segurados da melhor maneira possível. Contudo, para que isso aconteça, foi necessário aprimorar os métodos e sistemas utilizados, desenvolver ações de informação e conscientização sobre direitos e deveres previdenciários, promover o reconhecimento de direitos, fazendo com que haja transparência e garantia do pagamento de benefício quando este for concedido (INSS, 2012).

Para que a excelência do atendimento seja atingida é necessário que haja qualidade no suporte aos funcionários da linha de frente que operam nas APS's. Entende-se por linha de frente, os funcionários que tem o contato direto com o cidadão, o qual assume o papel de cliente neste sistema de prestação de serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

Os atendentes da linha de frente atuam na construção da relação de serviço como intermediários entre o cliente e a retaguarda. Segundo Dias *et al* (2011), o atendente "filtra" as demandas dos clientes, traduzindo-as para uma linguagem apropriada para que as atividades da retaguarda sejam realizadas de forma mais eficiente, ao mesmo tempo protegendo a retaguarda das perturbações trazidas pelos clientes; de outro, o funcionário da linha de frente

processa as informações recebidas da retaguarda de forma a traduzi-las, desta vez, para a linguagem do cliente.

Quanto mais rápida e eficaz for a tomada de decisão, maior o nível de satisfação do cliente. Mas para isso, é importante que fluxo de informações seja bem alimentado, os dados devem estar atualizados e os sistemas funcionando corretamente. Além disso, o atendente da linha de frente tem a responsabilidade de direcionar o processo de prestação do serviço, para que este ocorra da melhor maneira possível.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Quando se ouve falar em Agência da Previdência Social, muitas pessoas ainda tem um conceito negativo, o qual foi formado não por razões aleatórias, mas pelo fato de que houve sim um período conturbado na história, como sinônimo de ineficiência e descaso no serviço público.

Até o início do século XXI, as agências eram sobrecarregadas, pois a demanda era muito alta e a quantidade de servidores era pouca diante da necessidade da população. Noticiários relatavam as enormes filas formadas durante a madrugada para se requerer qualquer tipo de benefício.

Em todo o Brasil, milhares de cidadãos iam às Agências da Previdência Social e não conseguiam ser atendidas porque havia uma quantidade limitada de senhas, e conseqüentemente, de atendimentos. Além disso, vale ressaltar as falhas dos sistemas que não suportavam a demanda nacional (DATAPREV, 2013).

Diante dessa condição, sem saber quais serviços eram mais solicitados, a ineficiência do sistema produtivo, a falta de planejamento e o risco da imagem da organização, a administração pública decidiu mudar o seu modelo de gestão. A transformação ocorreu através de estratégias que alcançaram todos os níveis hierárquicos.

No ano de 2006, foi instituída a Central de Atendimento 135, a qual levou ao cidadão a possibilidade agendar o seu atendimento, com dia e hora marcada em qualquer Agência da Previdência Social, observando as vagas disponíveis.

Neste momento, as filas deixaram de existir do lado de fora das unidades. Outras tecnologias, também foram implantadas, como o Sistema de Gerenciamento do Atendimento e a Sala de Monitoramento (MPAS, 2013).

Para Harold Fontes, técnico do seguro social desde 2005 e chefe da Seção de Gerenciamento da Rede de Atendimento – Superintendência Regional Sudeste II (MG, RJ, ES), muitas das soluções encontradas nasceram de iniciativas dos próprios servidores. São eles, afinal, que vivem o dia a dia de uma agência (ACS, 2013).

As mudanças aconteceram mas ainda existem problemas nos serviços oferecidos aos segurados, os quais podem ser vistos por meio dos indicadores que apontam o desempenho dos procedimentos adotados no reconhecimento dos direitos dos segurados. Diante da importância da melhoria, seja por ações preventivas ou corretivas, podemos levantar uma questão: Quais ações podem promover a melhoria dos processamentos dos requerimentos dos segurados na Agência da Previdência Social em Juazeiro/BA?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor ações de melhoria no processamento dos requerimentos dos segurados na Agência da Previdência Social em Juazeiro – BA através da análise dos indicadores de desempenho e aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Tendo o objetivo geral como a síntese do que se pretende alcançar com este estudo, os objetivos específicos serão resultado dos desdobramentos do objetivo geral (SILVA e MENEZES, 2005). Sendo assim, para que a melhoria da qualidade possa ser atingida, antes se faz necessário uma avaliação do

processo que acontece no âmbito da agência para que depois possam ser feitas sugestões de mudança, por isso, os objetivos específicos são os seguintes:

- Estudar os serviços oferecidos pela Agência da Previdência Social.
- Identificar os problemas existentes através da análise dos indicadores de desempenho.
- Aplicar o Método e Análise de Soluções de Problemas.
- Propor ações de melhoria.

### **1.3 Justificativa**

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que o compromisso de uma empresa com a melhoria contínua no serviço aos clientes, aumenta o nível de excelência de seu setor, com isso a melhoria contínua passa a ser uma forma de pensamento que precisa ser incorporada à cultura de uma empresa.

Nos processos que produzem algum tipo de serviço como atividade fim, deve-se levar em consideração todas as atividades necessárias para que a execução do serviço tenha a flexibilidade e a confiabilidade que a natureza do serviço prestado exige.

Neste estudo sobre a Previdência Social, a flexibilidade diz respeito à adequação do serviço a cada cidadão, de acordo com o reconhecimento do seu direito. A confiabilidade, por sua vez indica a capacidade do funcionário ou sistema executar a função desejada para realizar o atendimento apropriado ao cidadão.

Há ainda, o aspecto da produtividade a ser analisado. Segundo Moreira (2011), a medida da produtividade é mais complexa para as atividades de serviços e por isso deve considerar dois casos fundamentais: a medida monetária e a medida física da produção. A primeira delas apresenta uma dificuldade quanto à transformação dos valores monetários correntes em valores constantes, o que no caso dos serviços mantidos pelos poderes governamentais, se torna mais complicado.

Sendo assim, utiliza-se apenas a medida física da produção em serviços, a qual deve ser analisada de acordo com a natureza do serviço e a sua

relevância. Moreira (2011), afirma que a natureza do serviço envolve uma ação, que neste caso é de assistência social. Para isso, é necessário que haja um indicador que seja mesurado, como por exemplo, o número de pessoas atendidas ou quantidade requerimentos. Entretanto, sabemos que a quantidade não reflete a existência de qualidade do serviço prestado.

Quanto à relevância, as ponderações são feitas em torno da representatividade da medida física da produção do serviço e a complexidade do conjunto de tarefas a serem cumpridas para realizar a o serviço. Com isso, este trabalho se propõe a analisar o processamento dos requerimentos executado pelos servidores para conceder benefício ao segurado, quando lhe for de direito, na Agência da Previdência Social em Juazeiro, a fim de sugerir ações de melhoria.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução, responsável por situar o leitor a respeito do tema de estudo; o problema, que sintetiza o tema do trabalho com uma pergunta; os objetivos mostram a finalidade científica da pesquisa; e a justificativa apresenta a relevância do trabalho. O capítulo 2 refere-se à metodologia da pesquisa, apresentando a natureza, o tipo de pesquisa, como e quais estratégias serão utilizadas para alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, nesta seção foi definido o que e onde seria estudado e dado maior enfoque.

O terceiro capítulo tem o referencial teórico, no qual encontra-se a revisão atualizada sobre o assunto, histórico, comparação, divergência entre os autores sobre o assunto e conceitos que formarão o embasamento necessário para o estudo feito a partir de trabalhos anteriores de fonte segura, como por exemplo, livros, teses de mestrado, dissertações de conclusão de curso aprovadas e artigos científicos publicados em revistas e congressos.

A seguir, o quarto capítulo refere-se ao estudo de caso, que mostra a forma e os motivos que conduziram a pesquisa, as abordagens específicas de coletas e análise de dados, a caracterização do objeto de estudo, a identificação

e análise dos problemas, bem como, as discussões feitas a partir do que foi encontrado.

Por fim, o quinto capítulo contém as ponderações acerca das considerações finais, contendo uma síntese dos elementos discutidos ao longo do trabalho e a relação entre os resultados e as questões apresentadas na introdução do trabalho. Além disso, neste tópico, apresentaram-se as sugestões de trabalhos futuros.

## **2 METODOLOGIA**

Neste capítulo é mostrado o roteiro de como a pesquisa foi realizada, o tipo e o sujeito da pesquisa, os instrumentos utilizados na coleta os dados e como foram construídos os instrumentos de pesquisa. Além disso, apresenta-se a forma de organização, interpretação e análise dos dados e informações obtidos.

### **2.1 Conceito de pesquisa**

O ato de pesquisar significa procurar respostas para as indagações propostas (SILVA e MENEZES, 2005). A necessidade de pesquisar algo nasce a partir do surgimento de problemas e da curiosidade dos pesquisadores. Sendo assim, pode-se definir a pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas e para suprir a necessidade de conhecer do homem, empregando processos científicos (CERVO e BERVIAN, 1977).

Minayo (1993) afirma que pesquisa é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. Marconi (1995) por sua vez, define como o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.

Diante disso, tem-se aqui a apresentação da metodologia de pesquisa, um conjunto de ações, que buscou encontrar a solução para o problema proposto que se baseou em procedimentos racionais e sistemáticos, detalhados ainda neste capítulo.

### **2.2 Classificação da pesquisa**

As pesquisas podem ser classificadas de várias formas, a saber, quanto à área da ciência, à natureza, aos objetivos, aos procedimentos, ao objeto, à

forma de abordagem, dentre outras. Neste estudo, o enfoque foi dado às abordagens mais clássicas, propostas por Gil (1991).

### **2.2.1 Quanto à natureza da pesquisa**

Quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser básica ou aplicada. A primeira delas objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada, tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos (SILVA e MENEZES, 2005). Neste estudo, a natureza enquadra-se na classificação de pesquisa aplicada, pois buscou-se identificar as causas fundamentais do problema estudado.

### **2.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema**

A abordagem qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (SILVA E MENEZES, 2005).

Para as autoras supracitadas, a abordagem quantitativa, por sua vez, é considerada quando tudo pode ser quantificável, ou seja, é possível traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Afirma ainda que, Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto a forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Já os métodos quantitativos, fazem parte da obtenção dos dados descritivos, indicando as variáveis a serem estudadas.

Neste trabalho, a forma de abordagem envolveu os dois métodos, pois os dados numéricos foram utilizados para fazer o levantamento das informações de caráter descritivo e os resultados foram expostos de maneira subjetiva.

### **2.2.3 Quanto ao objetivo da pesquisa**

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória é a que envolve este trabalho, pois este visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise das causas, a fim de estimular a compreensão.

### **2.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Dentre as subdivisões propostas por Gil (1991), as mais adequadas para este projeto são: o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. O estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é considerada quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Na etapa de embasamento teórico, a pesquisa teve um caráter bibliográfico e no momento de coletar os dados, a pesquisa passou a ter um caráter de estudo de caso, diante das definições explicitadas acima.

O Quadro 01 resume de maneira simples, porém clara o enquadramento do trabalho que será desenvolvido quanto à classificação da pesquisa pela forma clássica.

Quadro 01 - Classificação da pesquisa

Quanto à natureza	Básica	
	Aplicada	x
Quanto à forma de abordagem do problema	Quantitativa	
	Qualitativa	x
Quanto aos objetivos	Exploratória	x
	Descritiva	
	Explicativa	
Quanto aos procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica	x
	Pesquisa documental	
	Pesquisa experimental	
	Levantamento	
	Estudo de caso	x
	Pesquisa Expost-Facto	
	Pesquisa-Ação	
Pesquisa participante		

Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2005).

### 2.3 Sujeito da pesquisa

Duarte (2002) considera que a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

A autora afirma ainda que a descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado.

Neste trabalho, a pesquisa foi feita com os servidores que atuam na Agência da Previdência Social, localizada no município de Juazeiro, na Bahia, os quais são os sujeitos que serão observados no curso da investigação e que constituem a população de interesse, pois são eles os responsáveis por reconhecer o direito do segurado quanto aos benefícios previdenciários oferecidos pela instituição.

## 2.4 Procedimentos de coleta de dados

A primeira etapa metodológica de um projeto é a construção do referencial teórico, o responsável por dar a sustentação às ideias desenvolvidas, abordando as questões que serão necessárias para a discussão posterior e situar o leitor sobre o assunto (KOCOUREK, 2014).

Silva e Menezes (2005) pontuam que a fundamentação teórica contribui para (1) obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; (2) conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados; e (3) verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa.

O lado prático deste trabalho pode ser considerado uma aplicação do ciclo MASP, pois é uma ferramenta para análise e melhoria de processos, facilmente aplicada em processos de produção e de serviços. Seguindo o ciclo desta ferramenta, neste trabalho foram feitas as etapas de identificação do problemas, observação e análise. As demais atividades não foram desenvolvidas, pois não houve autonomia para executar e delegar tarefas como o método propõe a partir da fase de elaboração do plano de ação.

O desenvolvimento deste trabalho se baseou nas três etapas iniciais do método de análise e solução de problemas – MASP, o qual é um processo que busca soluções para uma determinada situação. A metodologia considera oito etapas: (1) identificação do problema; (2) observação; (3) análise; (4) plano de ação; (5) ação; (6) verificação; (7) padronização e (8) conclusão.

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (Gil, 1991). Para este trabalho, primeiramente foi analisado o Plano de Ação para o ano de 2014 produzido pelos gestores da Agência da Previdência Social em Juazeiro/BA para identificar os problemas nos indicadores quando comparada a meta prevista com o que foi realizado pela unidade no ano de 2013 e no primeiro semestre de 2014.

Em seguida, a coleta de dados passou por um período de observação, para caracterizar o processamento de requerimento tal como ele ocorre, a fim de

identificar as características específicas do problema encontrado no indicador de desempenho. Silva e Menezes (2005) destacam que a observação é adequada quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade.

O indicador escolhido foi o PRA45, que representa o percentual de processos represados a mais de 45 dias, o qual apresentava divergência entre a meta prevista e realizada. Assim, foram feitas consultas aos sistemas próprios da Previdência Social para identificar os tipos de benefícios em havia as maiores ocorrências de represamento de processos, através do diagrama de Pareto.

Assim, ficou definido que o estudo teria como foco os seguintes benefícios previdenciários: auxílio doença, aposentadoria por idade e aposentadoria por tempo de contribuição.

Sabendo quais processos seriam estudados fez-se a etapa de análise do MASP, considerando o fluxo do processo de requerimento de um benefício e a descrição dos critérios de acesso. A seguir, foi feito um levantamento dos principais motivos de represamento dos processos para os benefícios previdenciários citados anteriormente. Então, foi feita a estratificação por motivo de represamento para cada um dos benefícios.

Dando continuidade à pesquisa, foram aplicados questionários como instrumentos de registro com os funcionários que atuam na Agência da Previdência Social. As perguntas do questionário foram abertas, para que houvesse lugar para o funcionário expor a sua opinião (Apêndice 1).

Segundo a interpretação de Chagas (2009), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

Outra definição, proposta por Silva e Menezes (2005) conceitua questionário como uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

## 2.5 Procedimentos de análise dos dados

Obtidos os dados, o pesquisador tem diante de si um amontoado de respostas, que precisam ser organizadas, para que possam ser analisadas e interpretadas. Sendo assim, faz-se necessário um planejamento sobre a forma de classificação, codificação e tabulação dos dados. A interpretação consiste em expressar o significado do material pesquisado, comparando-se os resultados alcançados com os propósitos do estudo, o quadro referencial teórico e a experiência acumulada (KOCOUREK, 2014).

As informações oriundas dos questionários devem ser utilizadas para que seja feita a análise de causa e efeito, a qual oferece uma abordagem estruturada para se identificar, explorar e demonstrar graficamente, em detalhes, todas as causas possíveis relacionadas ao problema encontrado (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

Para determinar a causa principal do problema o grau de importância de cada causa relacionada no diagrama deverá ser estabelecido com base em dados que sejam mensuráveis (CARPINETTI, 2010).

Conhecidas as áreas dos problemas, o próximo passo foi descobrir em quais áreas do processo os problemas aconteciam, para que fossem identificados os aspectos negativos que dificultam a operação do processo.

Com as respostas do questionário, foi feito o detalhamento dos problemas mais recorrentes que dificultam a prestação do serviço e das causas que influenciam negativamente no indicador. Após determinar das causas principais, foi realizada uma análise destas para compreender melhor e propor medidas corretivas e possíveis soluções para cada problema encontrado.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dedicado à revisão de literatura, o qual refere-se à fundamentação teórica que será adotada para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada será formada a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 Os serviços

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) definem serviço como uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor. O autor afirma ainda, que os serviços são fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade.

Kon (1999) explica que, devido à crescente relevância da função de serviços na cadeia de relações interindustriais, a análise do papel dos serviços no processo de desenvolvimento das economias deve incorporar não apenas novas formas de conceituação e mensuração do valor destas atividades, mas também a avaliação dos impactos da atuação dos serviços sobre a geração de valor das atividades de outros setores econômicos.

Entende-se por tangibilidade, tudo que pode ser visto, tocado e sentido, que pode ser tratado como real, concreto e palpável. Sendo assim, intangível é tudo que não se apresenta de maneira física, neste caso, estão envolvidas percepções e sensações emocionais.

A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, implantada com o objetivo de medir e acompanhar as atividades do setor de serviços revelou que o setor vem ganhando importância na economia, respondendo hoje por 67,5% do valor adicionado bruto (renda gerada pela atividade econômica) do PIB e 62,1% dos postos de trabalho (IBGE, 2012).

Os serviços não devem ser considerados como atividades periféricas, mas como parte integrante da sociedade, pois ele está presente em diversos outros setores como funções principais ou de apoio, como pode ser visto na Figura 01.

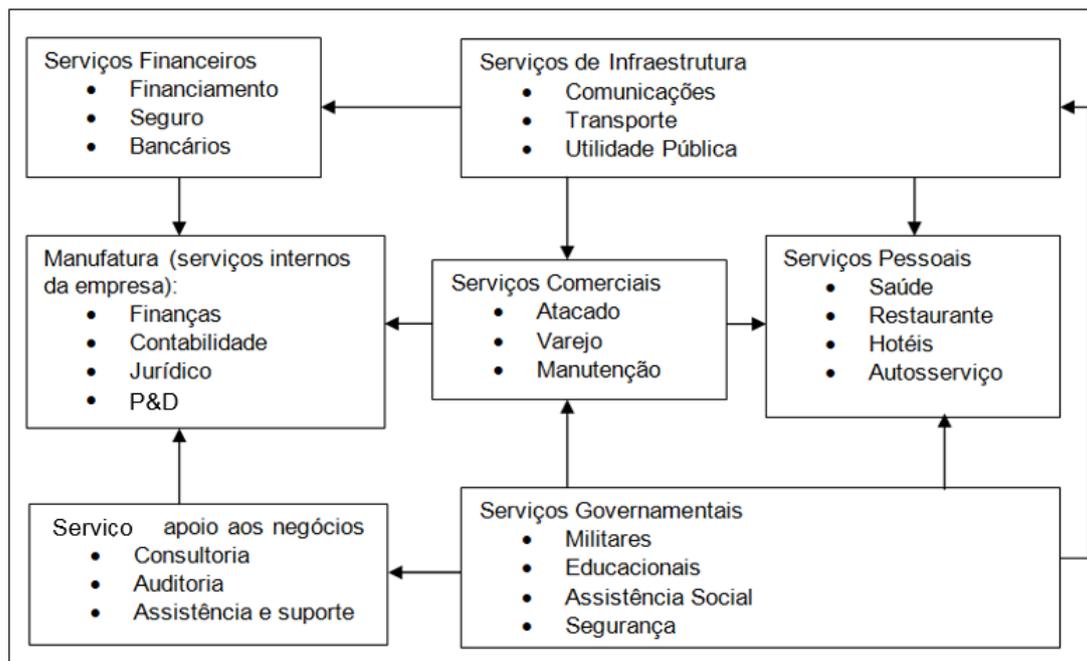


Figura 01 - Papel dos serviços na economia

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

A administração pública possui um papel fundamental na economia de um país uma vez que os serviços governamentais têm a responsabilidade de proporcionar um ambiente favorável e estável para o desenvolvimento, através de investimentos que visam o crescimento econômico do país (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

Estes autores pontuam ainda que os serviços podem atuar como diferencial competitivo dentro de uma organização dando suporte às atividades humanas, suporte às atividades internas ou externas ou como geradores de lucro por ser uma atividade fim. Entretanto, nem todos os serviços executados têm como objetivo final o lucro, porém todos eles podem ser classificados de acordo com as operações envolvidas no processo.

A função de operações dentro de uma empresa tem como responsabilidade produzir os bens e/ou serviços e estabelecer interfaces com os sistemas que são utilizados no funcionamento da empresa. O modelo de sistema de operações proposto por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), divide-o em duas partes: Linha de frente (*front office*) e retaguarda (*back room*), como pode ser visto na Figura 02. O primeiro caracteriza-se pelo alto grau de contato com o cliente, dificuldade de controle, variabilidade e incerteza do serviço. A

retaguarda, por sua vez, possui um baixo grau de contato com o cliente, possui maior controle, podendo ser padronizado e previsível.

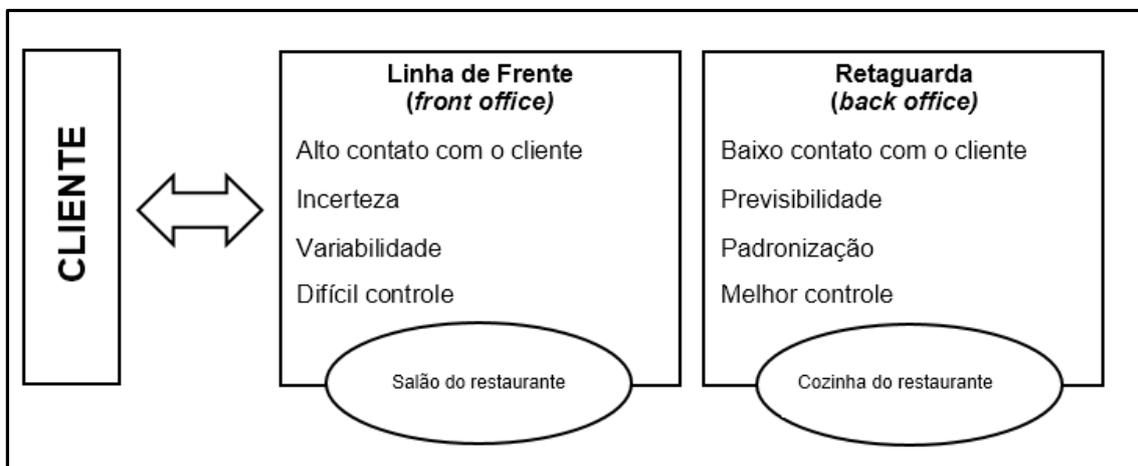


Figura 02 - Atividades de linha de frente e retaguarda

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini (2006).

De acordo com Almeida (2001) *apud* Stefano e Godoy (2013) dentre os serviços prestados ao cliente, o atendimento destaca-se de modo especial, como um forte instrumento de diferenciação. Um serviço ao cliente de qualidade é essencial para a manutenção de relacionamento: cliente X fornecedor. Segundo Spiller (2006), cada funcionário da linha de frente é, de certo modo, um administrador. Cada um deles controla seu próprio comportamento diante do cliente.

Para os serviços, os consumidores assumem o papel de insumos e os recursos equivalem aos bens facilitadores, à mão de obra dos funcionários e o capital investido. Sendo assim, para que o sistema funcione corretamente, os clientes devem interagir como participantes no processo de prestação de serviço (DIAS *et al*, 2011).

A gestão de serviços deve auxiliar na tomada de decisão gerencial a partir de um conhecimento sistêmico de tudo o que se relaciona com a atividade fim. É importante que a interação que ocorre, tanto com o cliente internos quanto externos, seja feita de forma eficiente e eficaz para que as expectativas do cliente sejam atendidas.

### 3.2 Qualidade nos Serviços

Assim como os serviços, a qualidade possui diversas definições, visto que ela não tem um único sentido, não pode ser medida e sua utilização é bem distinta. Possui uma característica muito peculiar, pois cada pessoa tem uma interpretação e julga de modo diferente, seja algo tangível ou não (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010). Além disso, a qualidade pode ter enfoques diferentes em cada situação, como por exemplo, foco no consumidor, foco no produto ou no projeto, foco nos custos ou na entrega, ou ainda, foco no serviço prestado ao cliente.

Segundo Carpinetti (2010), o termo qualidade tem um subjetivismo associado devido ao uso genérico, pois é empregado em situações muito distintas. Entretanto, pode ser definido como os atributos intrínsecos de um bem, ou ainda, o grau de satisfação do usuário no atendimento às suas necessidades durante o uso.

Croft (2012) descreve qualidade como sendo o grau no qual um conjunto de características satisfaz a requisitos especificados. O termo “qualidade” pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente e está intimamente ligado às necessidades, desejos e expectativas do cliente. Desse modo, não é possível descrever qualidade sem antes se ter bem claro o que o cliente quer.

Várias características e atributos determinam a qualidade de um produto. Quanto aos serviços a percepção e a expectativa traduzem a satisfação do cliente. Garvin (1992) *apud* Martins e Neto (1998), um dos mais recentes gurus da qualidade, faz uma definição a partir de cinco abordagens principais: (1) transcendental, sinônimo de “excelência máxima”, a qualidade não pode ser medida precisamente e seu reconhecimento ocorre pela experiência do cliente, associado ao reconhecimento da marca; (2) baseada no produto, a qualidade é vista como uma variável mensurável a partir de atributos existentes; (3) baseada na produção, quando a qualidade significa o atendimento às especificações definidas; (4) baseada no usuário, há uma relação de dependência entre a satisfação das necessidades diante da percepção e expectativa do consumidor; e (5) baseada no valor, relaciona o uso e o preço, a qualidade é vista como um alto grau de conformação a um custo aceitável.

Outra contribuição de Garvin mostra que a qualidade ainda está em um processo de evolução, podendo ser identificadas quatro “eras” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e garantia da qualidade.

Na era da Inspeção, a ênfase era dada à uniformidade do produto, o interesse principal era a verificação e a qualidade era vista como um problema a ser resolvido. O departamento de inspeção era responsável por “inspecionar” a qualidade, utilizando instrumentos de medição para conferir, classificar, contar, avaliar e reparar. A era do Controle Estatístico da Qualidade ainda tinha uma visão da qualidade como um problema a ser resolvido, mas a ênfase estava na uniformidade do produto com menos inspeção, onde os departamentos de produção e engenharia utilizavam instrumentos e técnicas estatísticas para “controlar” a qualidade (MARTINS e NETO, 1998).

A era da Garantia da Qualidade tinha como principal interesse a coordenação, onde o problema a ser resolvido devia ser enfrentado proativamente. Todos os departamentos associados à cadeia de produção eram envolvidos em programas e sistemas para que houvesse um planejamento da qualidade capaz de impedir falhas e garantir a uniformidade do produto acabado.

A era da Gestão Estratégica da Qualidade incorpora elementos de visão e planejamento estratégico das organizações, no gerenciamento global dos negócios, com vistas às oportunidades diante da concorrência e à satisfação total do cliente. A visão e a ênfase eram dadas as necessidades do mercado e dos clientes, os profissionais tinham o papel de estabelecer metas, desenvolver programas, educar e treinar os funcionários para que todos na empresa fossem capazes de gerenciar a qualidade. (MARTINS, TONIOLI e TOLEDO, 1999).

O Quadro 03, mostra de forma sintética, qual é o interesse principal, a visão da qualidade, a ênfase, os métodos, o papel dos profissionais, os responsáveis pela qualidade e a orientação e abordagem de cada uma das quatro “eras da qualidade”.

Quadro 02 - As principais eras da qualidade

	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
<b>Interesse Principal</b>	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
<b>Visão da Qualidade</b>	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente	As necessidades do mercado e do consumidor
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do consumidor
<b>Métodos</b>	Instrumentos de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
<b>Papel dos Profissionais</b>	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e Um problema a ser resolvido
<b>Responsáveis pela Qualidade</b>	O departamento de inspeção	Os departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
<b>Orientação e abordagem</b>	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Fonte: Adaptado de Martins e Neto (1998).

Shiba, Graham e Walden (1993) *apud* Martins e Neto (1998) afirmam que a qualidade, enquanto conceito evoluiu da adequação ao padrão para a adequação às necessidades latentes dos clientes. Baseada na evolução da adoção da gestão pela qualidade total no Japão, quatro fases de evolução do conceito de qualidade podem ser identificadas: adequação ao padrão, adequação ao uso, adequação ao custo e adequação às necessidades latentes.

Na primeira fase, o foco era a conformidade a partir de inspeção. Na segunda, a qualidade do projeto deveria assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, sendo obtido basicamente por inspeção, o que

elevava o custo da qualidade. Na terceira fase, adequação ao custo, a qualidade da conformidade estava relacionada às reais necessidades dos clientes na tentativa de reduzir os custos. Por último, na adequação às necessidades latentes, o foco estava na criação de produtos ou serviços que satisfizessem as necessidades dos clientes as quais eles ainda não têm consciência plena (MARTINS e NETO, 1998).

Considerando que a gestão estratégica da qualidade parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem do foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado, pode-se afirmar que os serviços que tem contato direto com o cliente durante o processo de transformação, possuem um diferencial na satisfação do cliente pelo desempenho do atendimento que lhe foi realizado (CARPINETTI, 2010).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) consideram que a avaliação da qualidade nos serviços surge ao longo do processo. A satisfação de cada cliente pode ser definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado. Quando as expectativas são excedidas, o serviço é percebido como de qualidade, caso contrário o serviço passa a ser visto como inaceitável.

Existem critérios determinantes para avaliar a qualidade de um serviço. Domingues e Aliprandini (1998) definiram um conjunto de critérios, baseado em outros autores, que auxiliam no julgamento de um serviço prestado, como pode ser visto na Quadro 03.

Quadro 03 - Critérios de avaliação da qualidade em serviços

<b>Confiabilidade</b>	Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente
<b>Responsabilidade</b>	Possibilidade ou não do fornecedor resolver as questões imediatas do serviço, requisitadas pelo cliente
<b>Adaptabilidade</b>	Habilidade de ajustar o serviço para atender as necessidades do cliente
<b>Aspectos Tangíveis</b>	Aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos meios de comunicação
<b>Comunicação</b>	Capacidade do prestador de serviço de manter o cliente informado e esclarecido sobre o serviço
<b>Entender/Conhecer o cliente</b>	Envolve os esforços no atendimento às necessidades do cliente e requisições específicas
<b>Consistência</b>	Conformidade com a experiência anterior, o que indica ausência de variabilidade no resultado ou no processo
<b>Competência</b>	Habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” consumidores
<b>Velocidade de atendimento</b>	Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço rapidamente
<b>Atendimento/Atmosfera</b>	O quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação do serviço
<b>Flexibilidade</b>	Habilidade de reagir eficaz e rapidamente às possíveis mudanças na expectativa do cliente, no processo e suprimento de recursos
<b>Credibilidade/Segurança</b>	Formação de uma baixa percepção de risco para o cliente e a habilidade de transmitir confiança física, financeira e confidencial
<b>Acesso</b>	Facilidade que o consumidor tem de entrar em contato com o fornecedor de serviço (localização, horário, linhas telefônicas)
<b>Custo</b>	Avalia quanto o consumidor irá pagar por determinado serviço

Fonte: Adaptado de Domingues e Aliprandini (1998).

Além desses critérios, a qualidade do serviço pode ser mensurada através de ferramentas que ajudam na análise dos dados e oferecem uma base importante para a tomada de decisões, para que em seguida possam ser implementados métodos de solução de problemas.

### 3.3 Ferramentas da qualidade

A qualidade como significado amplo é buscada por todos os indivíduos, o mesmo ao adquirir um bem ou serviço, acredita que está comprando algo com qualidade, que atenda todas as suas necessidades. Na área organizacional busca-se a satisfação dos clientes e isso só acontece quando se produz

qualidade. Empresas que buscam a excelência no seu ramo de atuação constantemente utilizam técnicas de qualidade, aperfeiçoando os seus processos, reduzindo os desperdícios e buscando a melhoria contínua (LUCIETTO *et all*, 2011).

Lins (1993) divide as principais ferramentas da qualidade em dois grupos sendo que o primeiro abrange as ferramentas básicas que tem o objetivo de auxiliar na análise de problemas. O segundo grupo corresponde então, às ferramentas que complementam as básicas, pois apesar de poderem ser usadas isoladamente, o mais recomendável é realizar uma abordagem sistemática e completa. Já de acordo com Carpinetti (2010), a avaliação da qualidade envolve como etapas de execução, a identificação dos problemas prioritários, observação e coleta dos dados, análise e busca das causas raízes, planejamento e implementação das ações e a verificação dos resultados. Para cada uma das finalidades citadas, existe uma ferramenta da qualidade que se adéqua e pode ser utilizada a fim de melhorar o processo.

### **3.3.1 Identificação e priorização de problemas**

#### **a) Fluxograma**

É um instrumento gráfico utilizado para descrever um processo, levando em consideração a combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria prima que gera um produto ou serviço com determinadas características. (VERGUEIRO, 2002) De forma sequencial, o fluxograma deve mostrar as entradas e seus fornecedores, as saídas e seus clientes, as operações executadas e as pessoas envolvidas, como mostra a Figura 03, o exemplo do fluxograma do pedido de empréstimo em um banco.



Figura 03: Exemplo de fluxograma  
 Fonte: Adaptado de Vergueiro (2002).

#### b) Estratificação

É uma técnica utilizada para subdividir ou estratificar o problema em estudo em partes menores, pois facilita a investigação e análise para posterior busca de solução, ou seja, o objetivo é quebrar o problema em partes menores segundo suas origens (MARIANI, 2005). A estratificação permite que os dados sejam agrupados de diversas maneiras para que uma situação seja avaliada, seja por tempo, local, hora, tipo, sintomas, materiais, dentre outros. A Figura 04, exemplifica um caso de estratificação dos acidentes de trabalho em empresa por período de tempo (mês) e os tipos de acidente.

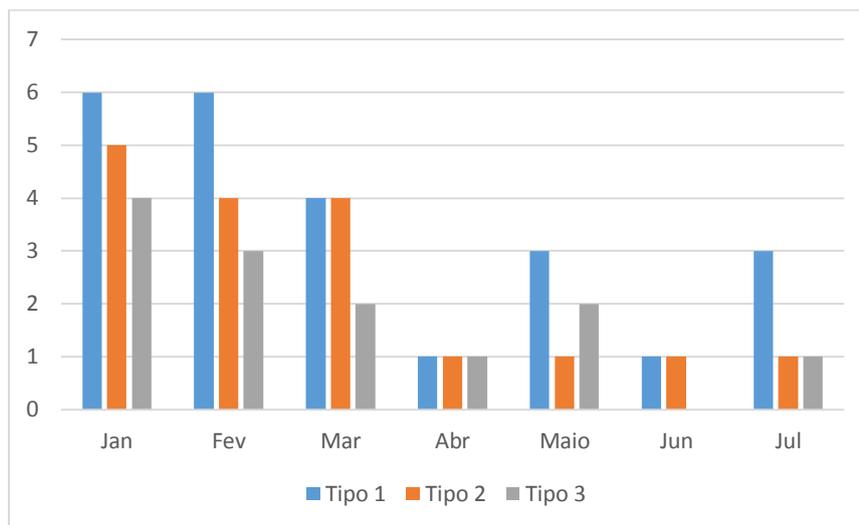


Figura 04: Exemplo de estratificação  
 Fonte: Adaptado de Mariani (2005).

### c) Diagrama de Pareto

Segundo Brassard (1992) *apud* Gomes (2006), o diagrama de Pareto é uma forma especial do gráfico de barras verticais que permite diferenciar os poucos problemas vitais (pequeno número de causas responsável pelo maior número de vezes em que há deterioração na qualidade do serviço) dos poucos problemas triviais (grande número de causas responsável pelo número de vezes que o problema ocorre). A partir do topo da barra mais alta, traça-se uma linha para mostrar a medida cumulativa das categorias. Com isso visualizam-se quanto às primeiras duas ou três categorias respondem em relação ao valor total.

O gráfico de Pareto permite identificar como se distribuem as causas que contribuem para o efeito principal e definir uma prioridade. A partir daí, os dados coletados são organizados por categoria, conta-se o número de itens em cada categoria e dispõe em ordem decrescente de quantidade, em seguida, constrói o diagrama de barras colocando os itens na ordem pré-estabelecida, como mostra a Figura 05.

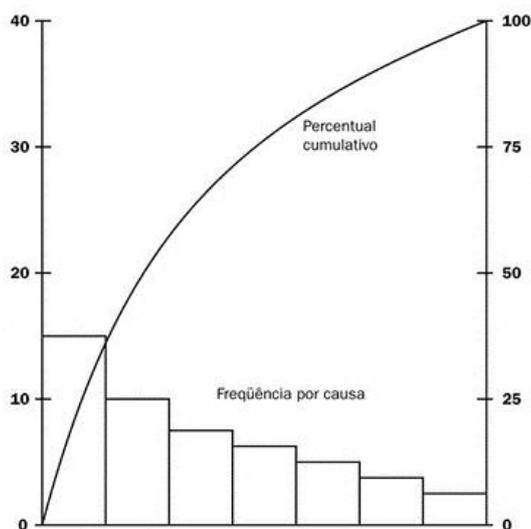


Figura 05: Escopo do Diagrama de Pareto.  
Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

#### d) Folha de Verificação

É uma ferramenta administrativa, aparentemente, simples e destina-se a receber apontamentos que mostram a frequência de certos eventos. A folha de verificação é utilizada para coletar dados pertinentes a um processo ou problema que, posteriormente, serão alvo de análise (MEIRELES, 2001). Esta ferramenta busca a resposta para a pergunta “com que frequência determinados eventos acontecem” e para respondê-las é necessário estabelecer qual evento a ser estudado, definir o período de coleta dos dados, elaborar um formulário para registrar os dados, coletar e analisar de maneira consistente.

No exemplo da Figura 06, a constatação de falhas na produção de camisas de malha é feita a partir da quantidade total do tipo de defeito mais frequente, a fim de que os defeitos mais recorrentes sejam revistos.

<b>Tipo de Defeito</b>	<b>Verificação</b>	<b>TOTAL</b>
Corte	//// // //	12
Costura	//// // // //	15
Modelagem	//// // //	10
Outros	//// //	7
<b>TOTAL</b>		50

Figura 06: Exemplo de folha de verificação  
Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

#### e) Matriz GUT

Essa matriz é uma forma de tratar problemas com o objetivo de priorizá-los, levando em consideração a gravidade (impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido), a urgência (relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema) e a tendência (potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema) de cada questão a ser estudada (GOMES, 2006), conforme a Figura 07.

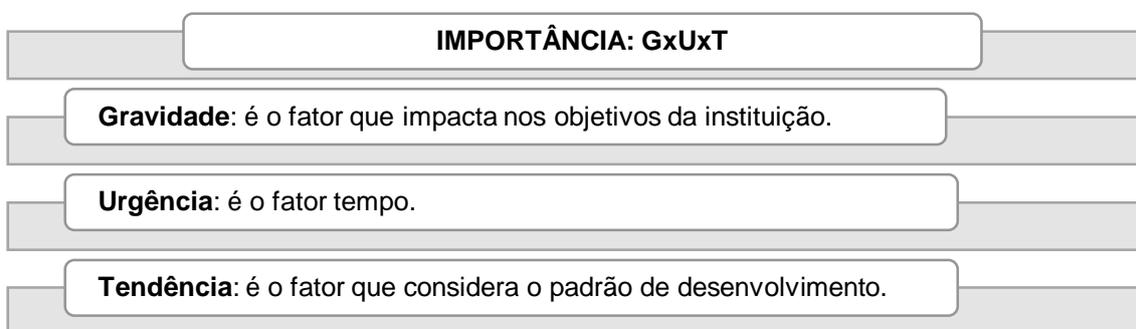


Figura 07: Matriz GUT  
Fonte: Adaptado de Gomes (2006).

Para essa análise são utilizados critérios de pontuação que vai de um a cinco, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo. Segundo Petrocchi (1998) *apud* Gomes (2006), a utilização dessa ferramenta deve ser feita pelo grupo de melhoria como se fossem “donos” do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas.

### 3.3.2 Análise e busca das causas raízes

#### a) *Brainstorming*

O termo significa tempestade de ideias, ou seja, pensamentos e ideias que cada membro de um grupo de discussão expõe sem restrições e democraticamente. Para Gomes (2006), o *brainstorming* é uma técnica intencionalmente desinibidora, que ao ser empregado procura encorajar o pensamento criativo, para que as equipes possam gerar o maior número de ideias para uma determinada situação.

O brainstorming é usado para estimular o pensamento criativo de cada integrante e gerar um grande número de ideias a respeito de um determinado problema. O brainstorming deve ser um espaço para criação de ideias e não para debates, e todos os integrantes devem participar sem criticar uns aos outros (SANTOS *et all*, 2012).

#### b) Diagrama de Ishikawa

Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, o diagrama de Ishikawa foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas (CARPINETTI, 2010).

Miguel (2006) *apud* Junior (2010) afirma que o resultado do diagrama é fruto de um brainstorming, sendo o diagrama, o elemento de registro e representação de dados e informação. A estrutura do diagrama possui um formato de espinha de peixe, pois indica como os vários fatores de um processo estão interrelacionados (Figura 08).

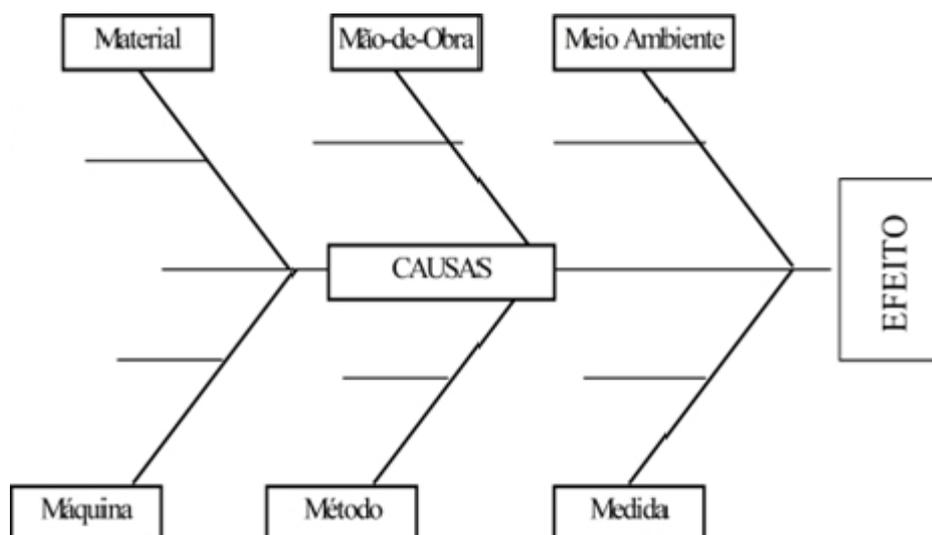


Figura 08: Escopo do diagrama de Ishikawa.  
 Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

A metodologia 6M, traz na estrutura do diagrama, as causas dos problemas (efeitos) que podem ser classificados como sendo de seis tipos diferentes: método (o método que estava sendo executado o trabalho), material (o material que estava sendo utilizado no trabalho), mão-de-obra (a atitude do colaborador, máquina (a máquina que estava sendo operada), medida (os instrumentos de medida, sua calibração, a efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultado, se o acompanhamento está sendo realizado, se ocorre na frequência necessária) e meio ambiente (poluição, calor, poeira, layout, falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, etc).

### c) Benchmarking

Kempner (1993) *apud* Júnior (2005) afirma que *benchmarking* é um método mais conciso, sistemático e contínuo que permite medir e comparar os processos de trabalho de uma organização, trazendo um foco externo às atividades, às funções, ou às operações internas por ela desenvolvida.

Júnior (2005) afirma ainda que é um processo comparativo de identificação, compreensão e adaptação de boas práticas de outras empresas consideradas como as melhores, com a finalidade de introduzir melhorias na organização e tentar levá-la ao nível daquelas concorrentes.

Para Spendolini (2003) o *benchmarking* é um processo sistemático, estruturado, formal, analítico, organizado e contínuo, de longo prazo, para a avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações, os quais são reconhecidos como as melhores práticas implementadas, com o objetivo de melhoria de todo o sistema organizacional.

d) Diagrama em árvore

É uma ferramenta que tem por objetivo o detalhamento ou desdobramento de uma ação ou atributo em níveis hierárquicos. Também é usado para representar a estrutura de componentes de um produto ou a estrutura funcional de uma organização (CARPINETTI, 2010).

Segundo Daychoum (2007), o diagrama em árvore descreve uma decisão que está sendo considerada e as implicações da escolha de uma ou de outra das alternativas disponíveis. Além disso, ela incorpora probabilidades ou riscos e os custos ou recompensas de cada caminho lógico dos eventos e decisões futuras, como pode ser visto na Figura 09.

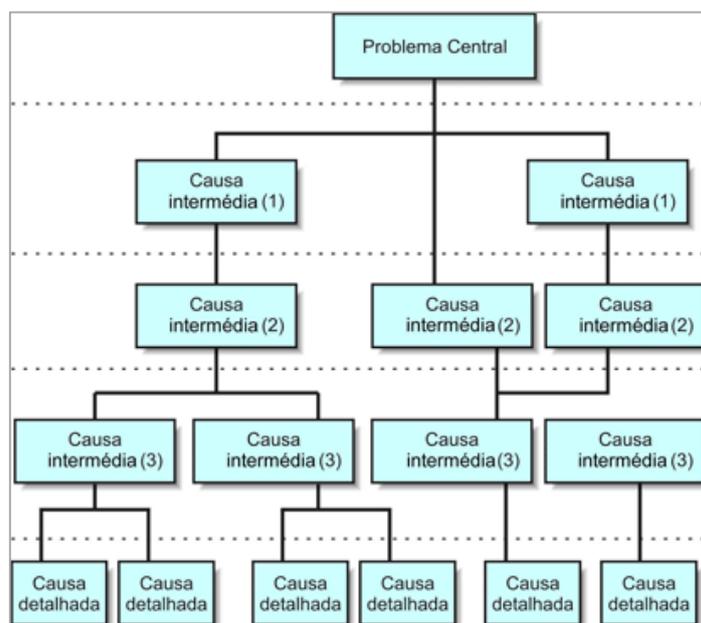


Figura 09: Escopo do diagrama em árvore.  
Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

### 3.3.3 Elaboração e implementação

Após a etapa onde são relacionadas às causas prováveis, com visualização das mais significativas (por ocorrências, volume e importância), pode-se estabelecer ações corretivas e prioridade para o desenvolvimento e implementação dos trabalhos.

#### e) 5W2H

Esta ferramenta da qualidade funciona como um plano de ação simplificado que está à disposição de todos os colaboradores da organização (MARIANI, 2005). Para planejar as ações que serão desenvolvidas elabora-se as perguntas mostradas abaixo no Figura 10.

Método 5W2H	
WHAT (O que/ Qual)	O que vai ser feito? Qual ação será realizada?
WHEN (Quando)	Quando a ação será realizada?
WHY (Por que)	Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
WHERE (Onde)	Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
HOW (Como)	Como a ação será implementada (passos da ação)?
WHO (Quem)	Quem será o responsável por sua implementação?
HOW MUCH (Quanto)	Quanto será gasto?

Figura 10: Metodologia 5W2H.  
Fonte: Adaptado de Mariani (2005).

A partir das respostas obtidas é possível visualizar a solução adequada de um determinado problema para executar uma ação corretiva e/ou preventiva, bem como as possibilidades de acompanhamento da execução de uma ação pré definida.

#### f) 5S

Alves (2004) define o método 5S como “deixar no local de trabalho os materiais que vai utilizar no momento, na quantidade certa. O que não serve só

atrapalha.” Anteriormente, deve-se analisar tudo o que está no local de trabalho, verificar a utilidade de cada coisa e separar o que necessário, adequar os estoques às necessidades e manter somente o que for preciso.

1°S – *Seiri* – Senso de Utilização: identificar e selecionar os utensílios materiais, equipamentos, informações e dados adequados para cada trabalho ou atividade;

2°S – *Seiton* – Senso de Organização: arrumar e manter o local de trabalho para que qualquer pessoa possa encontrar facilmente;

3°S – *Seizou* – Senso de Limpeza: manter o ambiente sempre limpo, eliminando causas de sujeira e aprendendo a não sujar;

4° S – *Seiketsu* – Senso de Higiene: manter o ambiente de trabalho em boas condições de saúde e sanitárias;

5° S – *Shitsuke* – Senso de Ordem Mantida: hábito de se autodisciplinar ao observar preceitos e normas e transformá-los em uma metodologia.

#### g) Diagrama de afinidades

Consiste em agrupar ideias semelhantes relacionadas a um tema. Com isso, eliminam-se redundâncias as redundâncias, identificam-se lacunas no processo de levantamento de ideias e conseqüentemente compreende-se melhor um fenômeno.

Quando as ideias formam um caos, quando o tema é muito grande, ou muito complexo, o diagrama de afinidades pode comportar-se como um “mapa geográfico”, permitindo direcionar a solução do problema, organizar as informações necessárias à solução de problemas e organizar as causas de um problema (GOMES, 2006). Na Figura 11, há um exemplo deste diagrama utilizado em um restaurante que está com problemas na comida servida.

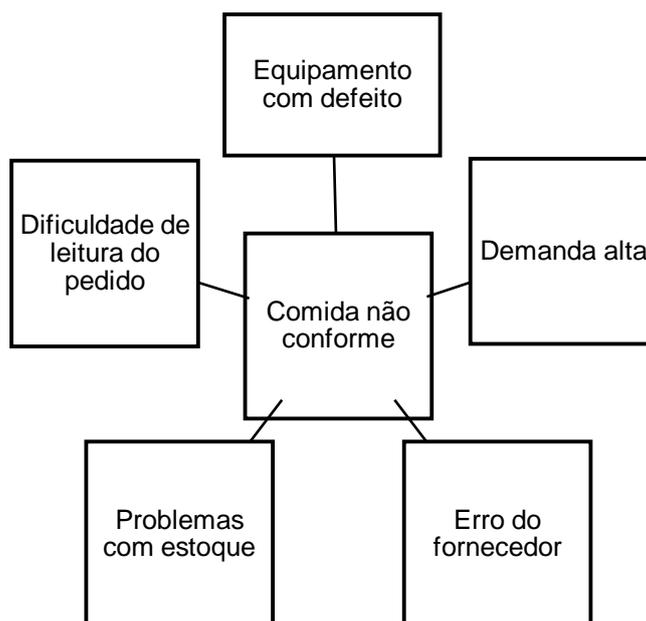


Figura 11: Exemplo de diagrama de afinidades  
 Fonte: Adaptado de Gomes (2006).

### 3.3.4 Verificação de resultados

#### a) Histograma

De acordo com Lins (1993), o histograma é um gráfico de barras verticais que apresenta valores de certa característica agrupados por faixas. É útil para identificar o comportamento típico da característica. Como pode ser visto na Figura 12, usualmente, o histograma permite a visualização de determinados fenômenos, dando uma noção da frequência com que ocorrem.

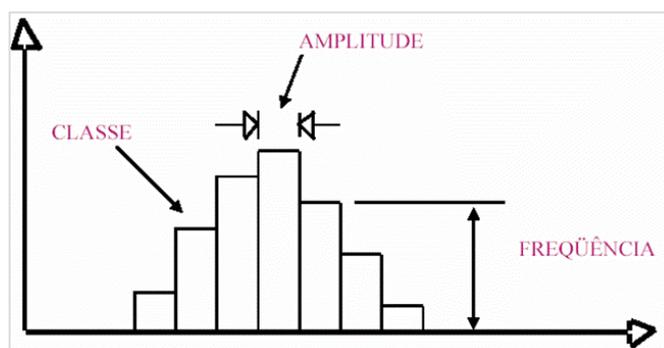


Figura 12: Escopo do histograma.  
 Fonte: Adaptado de Pessoa (2007).

## b) Gráficos de controle

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) afirmam que os gráficos de controle são usados para monitorar um processo. Depois que a solução do problema for implementada, o gráfico de controle serve para conferir se o processo está sob controle quando este estiver dentro dos limites estabelecidos (Figura 13).

Com o acompanhamento de uma atividade ou processo onde há repetitividade, pode-se encontrar dois tipos de variação: comum ou aleatórios (são variações inerentes ao processo e, geralmente, vem de várias fontes de pequenas variações) e eventos especiais ou exclusivos (são variações que surgem ocasionalmente no processo e a eliminação desta variação está geralmente relacionada a execução das atividades daquele processo).

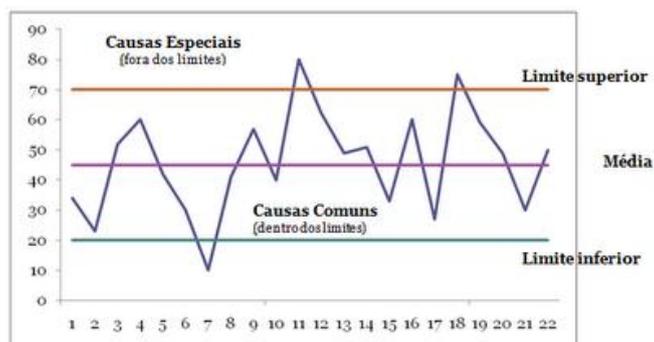


Figura 13: Escopo do gráfico de controle.  
Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

### 3.3.5 Ciclo PDCA

Freitas (2009) propõe que a metodologia PDCA seja aplicada para atingir resultados dentro de um sistema de gestão, podendo ser utilizada em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independente da área de atuação. De acordo com Behr *et al* (2008), o ciclo é dividido em quatro fases, uma para cada letra de seu nome que correspondem cada uma a um verbo da língua inglesa, que são *to Plan* (Planejamento), *to Do* (Execução), *to Check* (Execução) e *to Act* (Ação Corretiva), como mostrado na Figura 14.

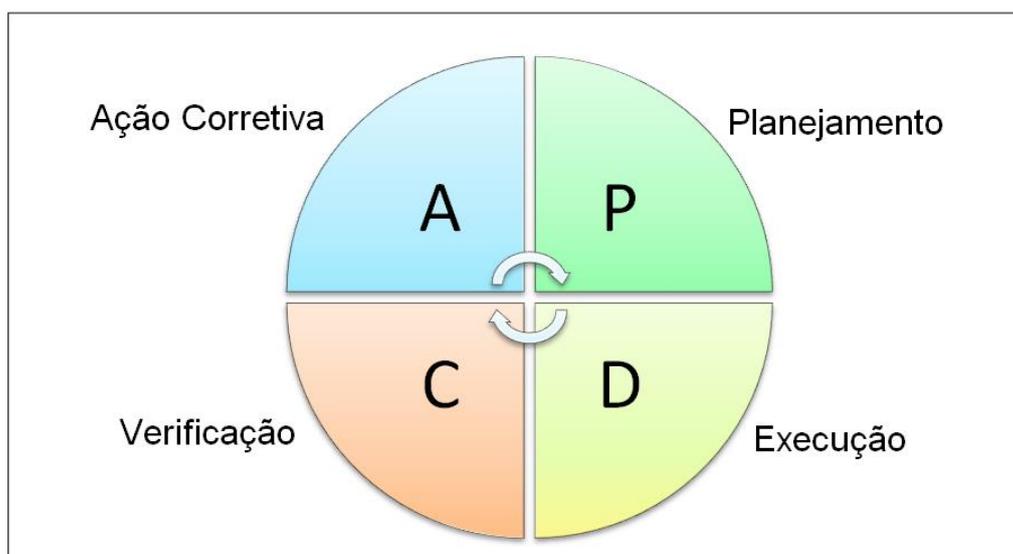


Figura 14 - Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptado de Sebrae (2005).

Na etapa de “planejamento” é feita a identificação do problema, a investigação das causas raízes, a proposição e o planejamento de soluções. Na “execução”, deve haver treinamento para que as tarefas sejam realizadas de acordo com o que foi planejado. Na “verificação”, os dados são coletados novamente e os resultados alcançados são comparados com a meta planejada. Na etapa de “ação corretiva”, há atuação sobre os desvios observados para corrigi-los e se for necessário, replaneja as ações de melhoria e reinicia o ciclo PDCA (CARPINETTI, 2010).

### 3.3.6 Método de Análise e Solução de Problemas - MASP

Um estudo feito por Piechnicki e Kovaleski (2011) traz a conceituação de diversos autores com relação ao MASP. Campos (2004) pontua que o objetivo principal do MASP é eliminar a possibilidade de reincidência de uma determinada anomalia, agindo sempre de acordo com a filosofia da melhoria contínua. Arioli (1998), afirma que o MASP funciona como uma ferramenta eficiente para gerar melhorias, envolvendo um grupo de pessoas para tomar decisões, visando à qualidade dos produtos e serviços. Já para Sampara *et all* (2009), o objetivo do

MASP é elevar a probabilidade de solucionar um problema, onde a solução é um processo que segue uma sequência lógica e racional.

O MASP surgiu a partir do ciclo PDCA, e é responsável por estruturar os passos a serem seguidos para abordar uma não conformidade. Durante a aplicação do MASP, é importante ter a noção de sistema, onde os processos são interconectados, e uma alteração pode ter consequências não previstas. A Figura 15 expõe as etapas a serem seguidas para o desenvolvimento do método.



Figura 15: Escopo do MASP  
Fonte: Adaptado de Campos (2004).

O MASP tem como objetivo resolver satisfatoriamente um problema seguindo uma ordem lógica de etapas que consistem em: analisar e priorizar os problemas, identificar algumas situações que exigem atenção e planejar uma ação e implementá-la.

A cada estágio, a informação vai surgindo, à medida que o processo se movimenta para o que está errado, passando para o problema a ser tratado e a seguir para as possíveis causas que fizeram o problema surgir, e finalmente para a causa mais provável com uma ação corretiva específica em relação ao

problema (CAMPOS, 2004). O Quadro 06 apresenta um resumo das atividades desempenhadas.

Quadro 06: Resumo do método MASP

<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1) IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha do problema</li> <li>- Histórico do problema</li> <li>- Mostrar perdas atuais e ganhos viáveis</li> <li>- Fazer análise de Pareto</li> </ul>
<b>2) OBSERVAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descoberta das características do problema através da coleta de dados</li> <li>- Descoberta das características do problema através da observação no local</li> <li>- Cronograma, orçamento e meta</li> </ul>
<b>3) ANÁLISE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição das causas influentes</li> <li>- Escolha das causas mais prováveis</li> <li>- Análise das causas mais prováveis</li> </ul>
<b>4) PLANO DE AÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração da estratégia de ação</li> <li>- Revisão do cronograma e orçamento final</li> </ul>
<b>5) AÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento</li> <li>- Execução da ação</li> </ul>
<b>6) VERIFICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparação dos resultados</li> <li>- Listagem dos efeitos secundários</li> <li>- Verificação da continuidade ou não do problema</li> </ul>
<b>7) PADRONIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração ou alteração do padrão</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Educação e treinamento</li> <li>- Acompanhamento da utilização do padrão</li> </ul>
<b>8) CONCLUSÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação dos problemas remanescentes</li> <li>- Planejamento do ataque aos problemas remanescentes</li> <li>- Reflexão</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Campos (2004).

Na primeira etapa é preciso definir claramente o problema e reconhecer sua importância. Na segunda, deve-se investigar as características específicas do problema sob vários pontos de vista. Já na etapa 3, são descobertas as causas fundamentais.

O plano de ação é feito na etapa 4, com estratégias para bloquear as causas fundamentais e a sua implementação é feita na etapa 5. Em seguida, tem a etapa 6, que consiste em verificar se o bloqueio foi efetivo. A sétima etapa compreende a padronização, a fim de prevenir contra o reaparecimento

do problema. Por fim, na conclusão, é feita a recapitulação de todo o processo de solução de problemas para trabalhos futuros.

### **3.4 A Previdência Social**

No Brasil, a Previdência Social teve sua origem em 24 de janeiro de 1923, através do Decreto nº 4.682, conhecido como Lei Elói Chaves – autor do decreto, que determinou a criação de uma Caixa de Aposentadoria e Pensões para cada empresa de estrada de ferro e com abrangência a todos os seus empregados. No decorrer dos anos, outras categorias de empresas foram incluídas no Regime de Lei Elói Chaves e Institutos foram criados para fazer atender a demanda dos trabalhadores, oferecendo pensão, aposentadoria, assistência médica e auxílio farmacêutico (SPPS, 2010).

Em anos anteriores, já haviam sido expedidos decretos e leis que regulamentavam aposentadorias, caixa de pensões e seguros a acidentes de trabalho em determinados setores. A cada ano, órgãos governamentais e privados, bem como trabalhadores rurais e domésticos adquiriam cobertura no âmbito da Previdência Social (INSS, 2012).

Em novembro de 1966, o Decreto-Lei nº 72 reuniu os seis Institutos de Aposentadorias e Pensões no Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, que mais tarde, mediante fusão com o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social - IAPAS, deram lugar ao atual Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, em 1990.

A estrutura básica da Previdência Social brasileira é composta por: Ministério da Previdência Social, Instituto Nacional do Seguro Social, Dataprev (Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social) e Órgãos Colegiados, como mostra a Figura 16.

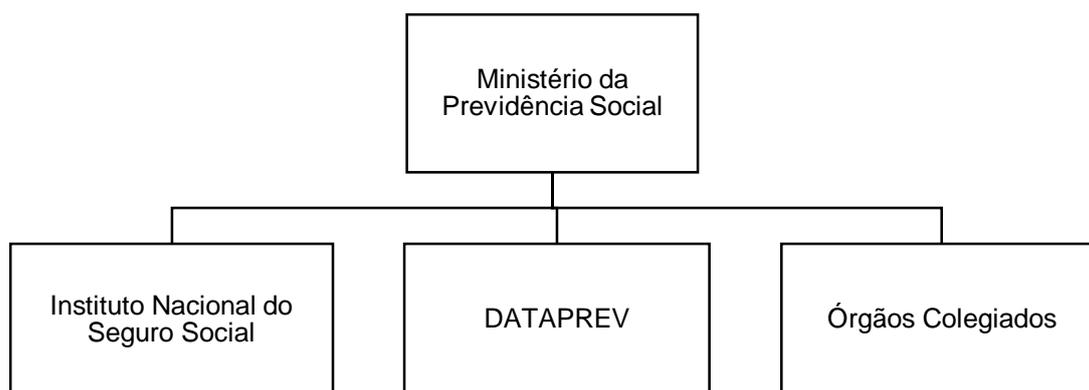


Figura 16: Estrutura organizacional do Ministério da Previdência Social  
 Fonte: Adaptado de SPPS (2010).

O Ministério da Previdência Social é o órgão da administração federal direta e é responsável pela formulação e gestão de políticas previdenciárias, tanto orientando os trabalhadores da iniciativa privada quanto aos regimes próprios de previdência dos servidores públicos civis da União, estados, Distrito Federal e municípios. O Instituto Nacional do Seguro Social, por sua vez, é a autarquia do Ministério da Previdência Social responsável pela arrecadação das contribuições devidas à Previdência e pelo pagamento dos benefícios aos segurados (MPAS, 2013).

A Dataprev é uma empresa pública responsável por processar o pagamento dos benefícios previdenciários e o recolhimento das contribuições sociais das empresas e dos contribuintes individuais. Este órgão responde, também, pela produção de informações gerenciais e estatísticas e pela informatização dos diversos órgãos previdenciários.

Os órgãos colegiados correspondem a três conselhos vinculados a Previdência Social: o Conselho Nacional de Previdência Social (CRPS), órgão superior de deliberação colegiada e responsável pela coordenação da política da Previdência Social e pela gestão do sistema previdenciário; o Conselho de Recursos da Previdência Social (CRPS), tem como competência julgar as decisões do INSS nos processos de interesse dos beneficiários e contribuintes, basicamente, sua função é mediar os litígios entre os segurados ou empresa e a Previdência Social; o Conselho de Gestão da Previdência Complementar delibera, coordena, controla e avalia a execução da política de previdência

complementar das entidades fechadas da previdência privada (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2004).

Antes de 2004, o INSS foi estruturado com 100 Gerências Executivas, divididas por regiões de cobertura, as quais se responsabilizam pelo pagamento do benefício aos segurados. Por ordem hierárquica estão as Agências da Previdência Social (APS), as quais são subordinadas às Gerências Executivas e responsáveis pela inscrição do contribuinte, para fins de recolhimento, bem como pelo reconhecimento inicial, manutenção e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e ampliação do controle social (SPPS, 2010).

Dados do Ministério da Previdência mostram que a rede de atendimento ao público da Previdência Social é composta por 1.209 Agências da Previdência Social e, entre essas, 10 são APS Benefícios por Incapacidade, 17 APS Demandas Judiciais e 68 unidades móveis (PREVMóvel), sendo 64 carros e 04 barcos (MPAS, 2013).

### **3.4.1 Benefícios previdenciários**

O Regime Geral da Previdência Social (RGPS) é o regime de previdência que protege a maior parte dos trabalhadores do país, cobrindo trabalhadores assalariados urbanos, autônomos, domésticos e rurais. Este regime tem como papel principal melhorar a distribuição de renda e o fomento ao desenvolvimento econômico, principalmente para a zona rural (SPPS, 2010).

O RGPS oferece vários benefícios para os segurados e suas famílias, como proteção contra perdas salariais por motivo de doença, acidente de trabalho, velhice, maternidade, morte e reclusão. Os benefícios são classificados em três grandes grupos, a saber, aposentadorias, pensões e auxílios.

#### **3.4.1.1 Aposentadorias**

São pagamentos mensais vitalícios, pagos ao segurado por motivo de idade, tempo de contribuição, incapacidade para o trabalho ou trabalho exercido em atividades sujeitas a agentes nocivos à saúde.

a) Aposentadoria por idade

É concedida ao segurado que, cumprida a carência, alcança o limite de idade, se mulher, 60 anos, se homem, 65 anos. Os trabalhadores rurais têm direito ao benefício cinco anos mais cedo, ou seja, se mulher, 55 anos, se homem, 60 anos. O tempo mínimo de contribuição é de 15 anos.

b) Aposentadoria por tempo de contribuição

Para ter direito a esse benefício, os homens precisam contribuir por 35 anos, e as mulheres, por 30 anos. Quanto maior a idade, o tempo de contribuição e o valor dessa contribuição, maior será o valor desse benefício.

c) Aposentadoria Especial

É concedido aos segurados empregado e trabalhador avulso que exerçam suas atividades sujeitas a condições especiais que prejudiquem a saúde ou integridade física. Em concordância com o risco, o tempo de contribuição para obter a aposentadoria especial pode variar entre 15, 20 ou 25 anos, devendo ser comprovada a real exposição aos agentes nocivos, químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física, durante esses períodos.

d) Aposentadoria por invalidez

É concedido ao segurado que está totalmente e definitivamente incapaz para trabalhar. São necessários, no mínimo, 12 meses de contribuição e é dispensada a carência para o segurado incapacitado em decorrência de acidente de qualquer natureza, inclusive o do trabalho, ou acometido de doença ou afecção especificada na legislação previdenciária.

### **3.4.1.2 Pensão**

Existe somente uma modalidade neste tipo de benefício, que é a pensão por morte, concedida aos dependentes do segurado por motivo de falecimento. O direito a este benefício tem a seguinte ordem: marido / mulher / companheiro (a) / filho não emancipado menor de 21 anos e filho inválido de qualquer idade; ou pai e mãe; ou irmão menor de 21 anos ou inválido de qualquer idade.

### **3.4.1.3 Auxílios**

#### **a) Auxílio-Doença**

Tem direito o segurado que apresentar comprometimento físico ou mental que o impeça de trabalhar por mais de 15 dias. O segurado que, ao ingressar no RGPS, já portador da doença que venha a causar a incapacidade, não tem direito ao benefício por aquela doença a não ser que seja pelo seu agravamento.

#### **b) Auxílio-Reclusão**

É uma indenização paga aos dependentes do segurado quando este for recolhido à prisão, nas mesmas condições de pensão por morte. Quando não houver salário-de-contribuição na data do efetivo recolhimento à prisão, o benefício será devido desde que não tenha havido perda da qualidade de segurado.

#### **c) Auxílio-Acidente**

É uma indenização que o segurado recebe quando, após consolidação das lesões decorrentes de acidente de qualquer natureza, inclusive o do trabalho, resultam sequelas que reduzem a capacidade de trabalho do segurado.

#### **d) Salário-Maternidade**

O benefício é devido a todas as mulheres seguradas do RGPS, pelo período de 120 dias. Em caso de adoção de criança de até 01 ano de idade; pelo período de 120 dias, em caso de adoção de criança de 01 até 04 anos; pelo

período de 60 dias, em caso de adoção de criança de 04 até 08 anos; pelo período de 30 dias.

#### e) Salário-Família

É devido mensalmente ao empregado, exceto doméstico, e ao trabalhador avulso, na proporção de números de filhos. O valor do salário família é atualizado anualmente e não é incorporado ao salário do segurado ou ao benefício. É requerida a escolarização da criança entre 07 e 14 anos.

### **3.4.2 A gestão dos serviços na Previdência Social**

O aporte teórico desta seção foi baseado no livro “A Virada: como acabaram as filas nas portas das agências” (DATAPREV, 2013).

Desde a década de 90 até o início dos anos 2000, o cenário visto das Agências da Previdência Social era o de milhares de cidadãos que iam aos postos de atendimento da Previdência Social e voltavam sem nem sequer passar pela porta de entrada – e isto para acessar direitos básicos, como aposentadoria, auxílio-doença, auxílio-maternidade, entre outros. Por não conhecer o comportamento da sua demanda, a Previdência Social, e particularmente o INSS, ficavam atados a um círculo de inoperância, com baixa capacidade de planejamento e diagnóstico.

No período de 1998 a 2002, houve um decréscimo de 8,40% no número de servidores no quadro do INSS. Em 2003 completava-se mais de uma década sem a realização de concurso público específico para o INSS, o que aumentava, cada vez mais, a dependência da terceirização, inclusive em áreas de linha de frente da instituição.

A interrupção da terceirização e a convocação de um novo concurso para analistas e técnicos previdenciários, totalizando 4.400 vagas, foi uma das primeiras medidas tomadas pela nova equipe que assumiu a Previdência Social em janeiro de 2003, em um contexto mais amplo de mudança de Governo, que passou do presidente Fernando Henrique Cardoso para Luiz Inácio Lula da Silva.

O Novo Modelo de Gestão, elaborado entre janeiro de 2002 e julho de 2003, indicava a necessidade de mudanças no INSS, com a previsão de capacitação dos servidores, a necessidade de estabelecer indicadores, de redesenhar os processos de trabalho, de ajustar a estrutura organizacional do instituto, entre outras metas.

O Projeto de Gestão do Atendimento (PGA) foi feito em setembro de 2004, implantado nas agências paulistas e resultou em um relatório que, dentre outras coisas, elencou seis problemas como principais, a saber, a baixa “resolutividade” de benefícios com baixo nível de complexidade, pagamentos atrasados de benefícios, a falta de triagem na fila, arquivos desorganizados, distanciamento entre chefe da APS e equipe, inexistência de gestão participativa.

Na prática, o PGA significou que, durante os anos de 2004 e 2005, um grupo de consultores (todos servidores do próprio INSS) estudou, em detalhe, e apoiou a implementação de mudanças no modo como as agências vinham operando. Luis Henrique Fanan, servidor do INSS, desde 1993, relembra esta fase:

*Não tínhamos o dimensionamento da capacidade das agências, não havia ferramentas de medição, os gestores em vez de encontrar saídas, iam resolver problemas da fila e até atender (refere-se aos anos de 2003 e 2004). Era, na verdade, uma desorganização gerencial. Não havia padrão entre as agências. Uma exigia carimbo, outra não exigia, não havia critério, cada um fazia de seu jeito. Eram dez pessoas pressionando o servidor no balcão. Não havia discriminação do que cada área deveria fazer. Com o Projeto de Gestão do Atendimento (PGA) vieram ferramentas para que esse processo fosse entendido com começo, meio e fim, além de ferramentas de gestão, como medir o tempo por processo. O PGA também chamou a atenção para a aplicação na prática dos processos que já estavam desenhados no Novo Modelo de Gestão (NMG, elaborado nos anos 2002 - 2003). As pessoas nas agências tinham que entender aquele fluxo de atendimento (p. 26).*

A experiência do PGA nas agências de São Paulo melhorou sensivelmente os indicadores de desempenho nas agências participantes e a partir de 2005 foi replicada em unidades do INSS em todo o país, embora sua aplicação direta tenha sido, naquele instante, limitada por outros fatores.

Em meados de 2005, várias medidas que mexeram não só com modelos gerenciais, mas também com capacidade tecnológica e ações técnico-

administrativas, colocou em questão o foco no atendimento ao cidadão. Nesta transição, houve uma mudança de conceito dentro da Previdência: a política utilizada não era mais de um órgão que “concede” benefícios, mas sim de “reconhecimento” de direitos.

Segundo Valter Correia da Silva, que a época ocupava o cargo de secretário de gestão do Ministério do Planejamento:

*A prioridade era acabar com as filas, aquele absurdo que eram as filas na madrugada. Não era possível tratar como algo natural, algo comum. E o primeiro passo foi estudar a estrutura do INSS. As agências estavam soltas, não tinham vinculação orgânica com sua estrutura organizacional. O objetivo foi reestruturar o INSS em termos organizacionais, as funcionalidades, ver o que funcionava e o que não funcionava. Mas basicamente, se você não tem governabilidade sobre as agências, como você pode alterá-las significativamente? Era preciso entrar nas agências, mudar procedimentos, processos de trabalho, mexer no ambiente. Você precisa ter uma metodologia para entrar e fazer o trabalho virar. Chamamos consultorias, mas vimos que com o que já se tinha (refere-se ao Novo Modelo de Gestão e à experiência do piloto do PGA na vida cotidiana de cinco APS de São Paulo nos anos 2003-2005) já era possível ter uma boa melhoria. Não adianta ter excelentes propostas, mas que não chegam à ponta. O tipo de trabalho que era necessário exigiria e exigiu uma musculatura gigantesca no serviço público. Produzir excelentes ideias para ficar no papel, engavetadas, não era solução (p. 33).*

Para que as mudanças pudessem ser realizadas de modo amplo e integrando diferentes esferas, foram necessárias “ações integradas”, que acabaram por envolver ações, que seguiriam diferentes compassos de tempo ao longo dos anos, nas áreas de configuração organizacional, gestão de pessoas, mas também gestão de processos e tecnologia da informação.

O resultado dessas ações foi o início do teleatendimento ou agendamento de serviços via central telefônica do 135, a iniciativa mais significativa para a organização dos serviços, e que começou a operar em junho de 2006, quando foi inaugurado o *call center* de Recife.

Além disso, outras medidas tomadas foram de grande relevância para a realidade atual do INSS, dentre elas, o reconhecimento automático de direitos que permitiu a o atendimento em 30 minutos, o Plano de Expansão que visa estabelecer uma APS nas cidades acima de 20 mil habitantes e a Sala de

Monitoramento que permite um acompanhamento em tempo real dos serviços das agências em todo o país.

Estas iniciativas permitiram que novas ações alterassem outros setores, como por exemplo, a gestão de recursos humanos (a profissionalização da gestão), a tecnologia da informação (desenho de novos sistemas), mudanças na legislação (ampliando bases certificadas em cadastros) e, de modo geral, os processos de trabalho da Previdência Social como um todo.

Atualmente o INSS e outros órgãos que compõem o sistema previdenciário fazem planos estratégicos. O secretário-executivo da Previdência Social, Carlos Eduardo Gabas, em entrevista na 1ª Jornada Internacional de Gestão Pública, organizada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão disse:

*Nós queremos uma gestão participativa, queremos a sociedade nos cobrando e apontando as nossas fragilidades para que possamos, junto com os servidores – essa é uma parceria dos servidores, nós não faríamos nenhuma transformação se não houvesse a participação e o engajamento efetivo dos servidores. [...] Sabemos dos desafios que são enormes, mas temos convicção de que com essa parceria mantida e fortalecida conseguiremos superar essas dificuldades, na melhoria contínua dos nossos serviços à sociedade (p. 88).*

### **3.4.3 Plano de Ação do INSS**

O Plano de Ação é composto por um conjunto de ações centralizadas e por projetos estruturantes, definidos e monitorados pela Administração Central, e por ações descentralizadas, com metas mensais estabelecidas para as unidades descentralizadas de todos os níveis institucionais.

Atualmente, realização do Plano de Ação leva em consideração o plano plurianual do Governo Federal e o mapa estratégico da Previdência Social para os anos de 2012 a 2015; os princípios e políticas de gestão, contidos na carta de princípios de gestão e governança do INSS; o compromisso da autarquia em prestar serviços de excelência ao cidadão; as competências gerenciais mapeadas; e o aprimoramento dos métodos de planejamento e a continuidade do processo de aprendizagem iniciado nos Planos de Ação dos exercícios anteriores.

### 3.4.4 Mapa estratégico do INSS

O Mapa Estratégico da Previdência Social está detalhado e arquitetado na representação gráfica composta por um conjunto de desafios, denominados Objetivos Estratégicos, que se relacionam de forma a alcançarem a consecução da Visão de Futuro da organização que venham a fortalecer o cumprimento da Missão Institucional, representados por diagramas e relações de causa e efeito indicados por setas, conforme a Figura 17.

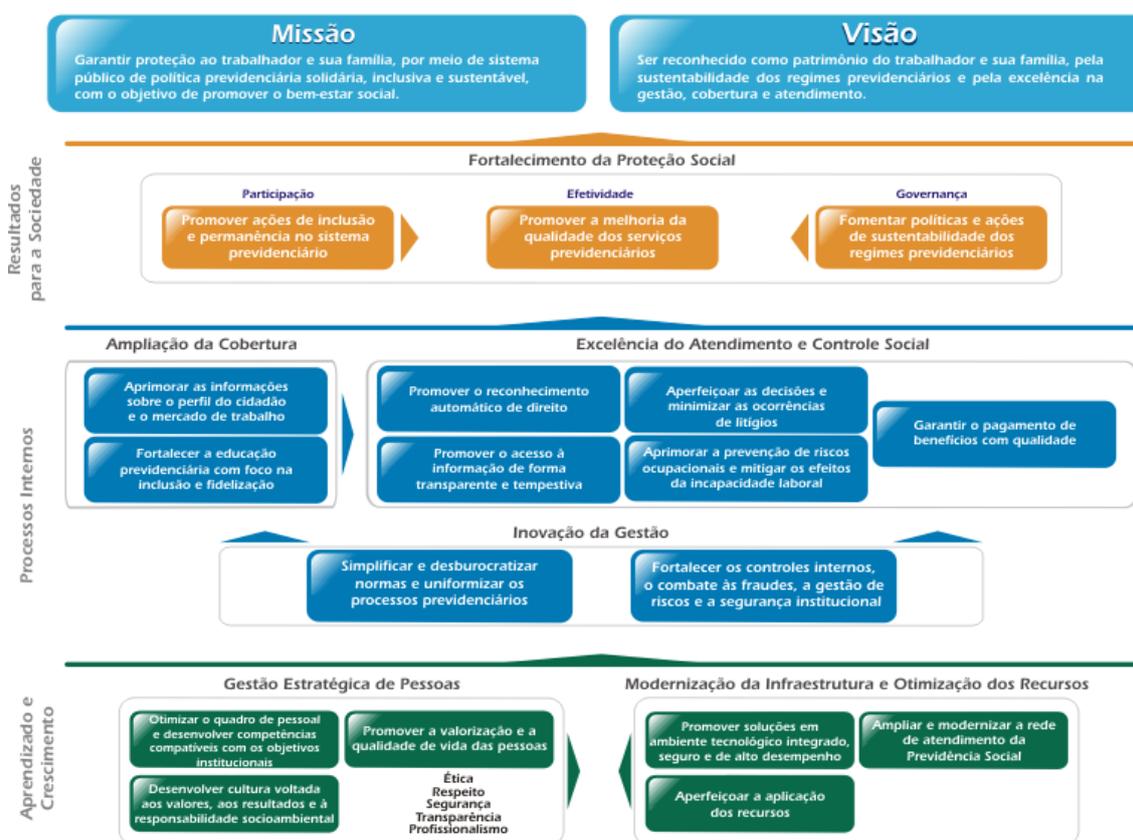


Figura 17: Mapa Estratégico do INSS

Fonte: MPAS (2013).

#### 3.4.4.1 Missão

A missão é a razão de ser de uma organização. Deve ser desafiadora, mas atingível, deixando claro qual é o negócio, a definição da estratégia e como os objetivos serão atingidos.

Para o INSS, a missão é “garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem estar social.”

#### **3.4.4.2 Visão**

A visão reflete o que a organização planeja ser nos próximos anos, de forma prática, factível e realista. É a situação de futuro desejada a longo prazo, que seja capaz de servir como um guia para a definição dos objetivos e realização da missão.

O INSS tem como visão “ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento”.

#### **3.4.4.3 Perspectivas**

As perspectivas formam o conjunto de pontos de vista considerados chaves que direcionam a execução da estratégia. Cada perspectiva, representada verticalmente à esquerda na figura acima, engloba um conjunto de objetivos estratégicos.

O conjunto de perspectivas permite uma visão completa da estratégia da organização e conta a história da estratégia em uma estrutura facilmente compreensível, as quais são: perspectivas de resultados para a sociedade, perspectivas de processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento.

#### **3.4.4.4 Direcionadores estratégicos**

Têm como função indicar os caminhos a serem seguidos pela Instituição. Desta forma estabeleceram-se cinco direcionadores estratégicos para o INSS: a modernização da Infraestrutura e otimização dos recursos, a gestão estratégica de pessoas, a inovação na gestão, a ampliação da cobertura, a excelência no atendimento e controle social, e o fortalecimento da proteção social.

### 3.4.4.5 Objetivos estratégicos

São eles que definem os resultados a serem obtidos em determinado horizonte de tempo. Desde que sejam conhecidos os valores da empresa, a missão a qual ela se propõe a cumprir, a visão de futuro com a qual ela deseja ser reconhecida, as perspectivas esperadas no planejamento e os direcionadores para atingimento dos resultados, foram definidos os objetivos estratégicos, que definem ações pontuais dentro de cada perspectiva, e seguindo a cada direcionador visando atingir a missão e a visão de futuro.

O Quadro 05 sintetiza a relação existente entre os direcionadores e os objetivos estratégicos do INSS.

Quadro 05: Relação entre direcionadores e objetivos estratégicos.

<b>DIRECIONADOR ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>Modernização da Infraestrutura e Otimização de Recursos</b>	Prover soluções em ambiente tecnológico integrado, seguro e de alto desempenho.
	Ampliar e modernizar a rede de atendimento da Previdência Social.
	Aperfeiçoar a aplicação de recursos.
<b>Gestão Estratégica de Processos</b>	Otimizar o quadro de pessoal e desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais.
	Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas.
	Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental.
<b>Inovação da Gestão</b>	Simplificar e desburocratizar normas e uniformizar os processos previdenciários.
	Fortalecer os controles internos, o combate às fraudes, a gestão de riscos e a segurança institucional.
<b>Ampliação da Cobertura</b>	Aprimorar as informações sobre o perfil do cidadão e o mercado de trabalho.
	Fortalecer a educação previdenciária com foco na inclusão e fidelização.
<b>Excelência do Atendimento e Controle Social</b>	Promover o reconhecimento automático de direito.
	Aperfeiçoar as decisões e minimizar a ocorrência de litígios.
	Garantir o pagamento de benefícios com qualidade.
	Promover o acesso à informação de forma transparente e tempestiva.
	Aprimorar a prevenção de iscos ocupacionais e mitigar os efeitos da incapacidade laboral.

Fonte: MPAS (2013).

### 3.4.5 Indicadores de desempenho

Os avanços realizados atuam no sentido de fazer com que o sistema de indicadores de desempenho da organização passe a ser reconhecido como uma importante ferramenta de gestão, que contribui para identificar os “pontos de gargalo” dos processos, possibilitando aos gestores e suas equipes identificarem as causas de tais pontos críticos, bem como soluções alternativas, visando à melhoria contínua desses processos.

Painel de Desempenho facilita o acompanhamento das metas definidas no Plano de Ação do INSS, e com os indicadores é possível agregar valor às informações gerenciais, atuando como fonte de informação para fundamentar a tomada de decisão. Esses indicadores medem diversas etapas do processo de reconhecimento de direito.

Alguns dos indicadores de desempenho são:

- **TMD (Tempo Médio de Decisão):** média do tempo de decisão dos benefícios concedidos e indeferidos, a partir da data de habilitação.
- **IRES (Índice de Resolutividade):** é o indicador que avalia se no mesmo dia que o segurado comparece na agência, quando da data do agendamento do seu benefício, este já é decidido.
- **PRA45 (Percentual de Processos Represados Acima de 45 dias):** percentual de processos represados acima de 45 dias, em relação ao volume total.
- **MOB (Monitoramento Operacional de Benefícios):** Quantidade de processos em estoque de Monitoramento Operacional de Benefício sinalizado pelo CGU/TCU.
- **TMI (Tempo Médio de Indeferimento):** média do tempo de indeferimento dos benefícios, a partir da data de entrada do requerimento.
- **TMA (Tempo Médio de Atendimento):** calculado a partir do início e até o fim do atendimento.

- **TMCDR (Tempo Médio de Cumprimento de Decisão de Recurso Administrativo):** segundo este indicador a Junta de Recursos encaminha o processo para a agência a qual recebe o processo
- **TMEA (Tempo Médio de Espera do Atendimento Agendado):** avalia a média em dias do tempo decorrido entre a data do agendamento e o dia em que o segurado foi efetivamente atendido.
- **TMEA-PM (Tempo Médio de Espera do Atendimento Agendado da Perícia Médica):** representa a média de dias entre o agendamento e o atendimento de perícia médica.
- **TMTR (Tempo Médio de Tramitação dos Processos Iniciais de Recurso Administrativo):** avalia o tempo que a agência leva para encaminhar o recurso, contado do dia em que o recurso foi agendado e encaminhado para a Junta de Recursos.
- **TMRB (Tempo Médio de Revisão de Benefícios Previdenciários):** considera o tempo que a agência leva para realizar a revisão dos benefícios.
- **TMPRP (Tempo Médio de Programa de Reabilitação Profissional):** média do tempo entre data entre a emissão da Conclusão de Avaliação do Potencial Laborativo até a data da inserção do Motivo do Desligamento de Reabilitação Profissional dos benefícios.
- **TMCDJ (Tempo Médio de Cumprimento de Demandas Judiciais):** a média dos tempos de cumprimento das decisões judiciais, a partir da data de recebimento na APSADJ/SADJ.
- **QPAC (Quantidade de processos aguardando cumprimento):** a quantidade de processos pendentes na carga das APSADJ/SADJ, aguardando cumprimento judicial.
- **TMDC (Tempo Médio de decisão de compensação):** mensura o tempo médio de decisão dos requerimentos de compensação.

### **3.4.6 Resolução nº 369/PRES/INSS**

A Resolução nº 369/INSS/PRES, datada de 23 de outubro de 2013, dispõe o Plano de Ação para o exercício de 2014 do INSS e estabelece procedimentos, tendo como fundamentação legal decretos e resoluções anteriores.

O Plano de Ação deve ter caráter participativo e descentralizado, sendo que os Gerentes de Agência e os Gerentes-Executivos são os responsáveis por disseminar a sua metodologia. No âmbito das Agências da Previdência Social - APS, as metas mensais devem ser propostas pelo seu respectivo Gerente, e em caso de ausência justificada, por seu substituto, sempre com a participação da sua equipe. Já no âmbito as Gerências Executivas (GEX), as metas mensais serão obtidas da seguinte forma: (1) as metas em que o indicador seja aferido na APS serão consolidadas a partir dos valores propostos pelas Agências vinculadas; (2) as metas em que o indicador seja aferido na GEX, serão propostas pelos Gerentes-Executivos.

Os desafios nacionais e as metas das Superintendências-Regionais (SR) serão consolidados a partir das metas ou das APS ou das GEX, conforme nível de abrangência do indicador.

A homologação das metas ocorre em ambiente eletrônico, devendo ser norteado pela eficácia, razoabilidade e melhoria contínua. A responsabilidade da homologação das metas propostas segue uma ordem hierárquica passando pelo Gerente-Executivo, o Superintendente-Regional e, por fim, o Presidente do INSS.

As metas propostas devem ser pactuadas através do Termo de Compromisso de Resultados, assinado pelo gestor da unidade e pelo gestor do nível institucional imediatamente superior. Após a assinatura do Termo de Compromisso de Resultados Nacional, pelo Presidente do INSS e pelo Ministro de Estado da Previdência Social, o Gerente-Executivo deverá imprimir quatro vias do Termo de cada APS, coletar as devidas assinaturas, encaminhar uma via ao Gerente da Agência e duas a sua respectiva Superintendência Regional, aos cuidados da Equipe de Planejamento.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O capítulo que se segue mostra como funciona na prática o sistema que é o objeto de estudo deste trabalho, visando a compreensão do problema pesquisado. Inicialmente é realizada a descrição detalhada dos processos e fluxos analisados. Além disso, são mostrados os resultados obtidos na pesquisa, bem como as discussões referentes aos tópicos anteriores, a fim de proporcionar maior clareza da análise dos dados obtidos.

### **4.1 A Agência da Previdência Social em Juazeiro/BA**

À Agência da Previdência Social compete proceder ao reconhecimento inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais e a operacionalização da compensação previdenciária.

Para atender a demanda solicitada, o INSS realiza diversas atividades que envolvem a análise de processos de solicitação de benefícios, o cadastramento dos segurados e a atualização desses cadastros, a prestação de serviços de assistência social, reabilitação profissional e atendimento médico por meio dos serviços de perícia.

A aprovação ou não do requerimento feito pelo segurado baseia-se sobretudo em análise de documentos, um trabalho que envolve responsabilidade e complexidade, que exige dos servidores conhecimento do método de concessão e da legislação vigente, que é vasta e sofre contínua alteração.

Do outro lado está o público atendido, constituído principalmente por pessoas idosas e enfermas, que precisam de um tratamento especial por parte dos servidores. Além disso, existe o fato de que uma pessoa que se dirige à uma agência da Previdência Social com uma solicitação tem como expectativa o deferimento do benefício, quando isto não ocorre, é natural que a percepção do serviço prestado seja negativa para esta pessoa.

No município de Juazeiro/BA, a APS atende a uma população de, aproximadamente, 381.825 pessoas, que estão distribuídas em seis municípios: Casa Nova, Curaçá, Juazeiro, Sento Sé, Sobradinho e Uauá. Dados do INSS,

mostram que no mês de junho/2014 foram realizados 4963 atendimentos e 1100 benefícios foram requeridos. Essa diferença nos números se dá pelo fato de que muitas das pessoas que procuram à agência para orientação e informação, manutenção de benefícios, perícia médica, avaliação social, e outros, que não necessariamente gera a implantação de um benefício. Neste mês de referência, foram pagos 57.136 benefícios, que totalizam R\$ 40.053.272 reais.

A agência analisada possui seis setores, a saber, (1) triagem, (2) orientação e informação, (3) atendimento especializado, (4) perícia médica, (5) avaliação social e (6) retaguarda e tem, atualmente, 36 servidores: 23 técnicos do seguro social (todos administrativos), 08 peritos médicos previdenciários, 05 analistas do seguro social (02 assistentes sociais e 03 administrativos) e 03 gestores (01 gerente de APS, 01 chefe de benefício e 01 supervisor de benefício).

#### **4.2 Coleta de dados**

Um ponto importante a ser estudado dentro da Previdência Social são os indicadores de desempenho utilizados para acompanhar os trabalhos realizados nas Agências. A medida em que a organização evolui, ela percebe melhor a necessidade de mensurar os seus processos de trabalho. Para os indicadores que estão dentro da média é importante manter a qualidade do atendimento e até melhorá-la, já para os que estão abaixo da média, deve haver um acompanhamento e intervenção, se necessário.

Neste estudo, inicialmente foi feita uma análise dos Planos de Ação feitos para os anos de 2013 e 2014 da APS Juazeiro para identificar os indicadores que apresentavam problemas.

Para os indicadores listados a seguir foi feita uma escala de cores, de modo que os verdes indicam uma situação satisfatória, os amarelos necessitam de atenção e os vermelhos foram classificados como insatisfatórios.

Dos indicadores pactuados para os anos de 2013 e 2014, apenas o IRES tem tendência positiva e quanto maior o seu valor, melhor para a APS. Os demais possuem tendência negativa, ou seja, quanto menor o valor realizado, melhor.

De acordo com a Tabela 01, nota-se que a maioria dos indicadores tem um desempenho satisfatório, exceto para o MOB, que indica os processos com indícios de irregularidade pós-óbito e teve valores acima do que foi previsto.

Tabela 01: Plano de Ação 2013

<b>METAS COMPROMISSADAS 2013</b>					
<b>Indicador</b>	<b>P/R</b>	<b>1° Trimestre</b>	<b>2° Trimestre</b>	<b>3° Trimestre</b>	<b>4° Trimestre</b>
<b>IRES</b>	P	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
	R	74,68%	73,72%	75,38%	73,92%
<b>MOB</b>	P	1.095	800	600	317
	R	1.218	1.103	894	361
<b>PRA45</b>	P	7,00%	3,7%	4,00%	4,00%
	R	0,87%	1,11%	0,66%	1,41%
<b>TMC</b>	P	21	14	22	16
	R	16	13	15	13
<b>TMCDR</b>	P	20	20	20	20
	R	0	0	5	0
<b>TMEA</b>	P	18	15	13	11
	R	9	8	6	9
<b>TMEA-PM</b>	P	19	15	14	10
	R	11	5	23	8
<b>TMTR</b>	P	63	58	53	38
	R	53	49	37	49

Fonte: Base de dados da Agência da Previdência Social Juazeiro/BA.

Já para o ano de 2014 (Tabela 02), tem-se que o único indicador com o desempenho fora da meta prevista foi o PRA45, o qual refere-se ao percentual de processos represados acima de 45 dias, em relação ao volume total. A escolha deste indicador se deu pelo fato dele estar com valores realizados acima do que havia sido previsto para o ano de 2014 no Plano de Ação, sendo que, tendência negativa, ou seja, quanto menor, melhor.

Tabela 02: Plano de Ação 2014

METAS COMPROMISSADAS 2014							
Indicador	P/R	1° Trimestre	2° Trimestre	Indicador	P/R	1° Trimestre	2° Trimestre
IRES	P	70,00%	70,00%	TMCDR	P	10	6
	R	72,09%	69,15%		R	2	0
MOB	P	750	600	TMD	P	11	15
	R	481	261		R	5	5
PRA45	P	4,00%	4,00%	TMEA	P	7	12
	R	13,98%	8,56%		R	10	3
TMAA	P	11	15	TMEA-PM	P	7	13
	R	12	10		R	8	7
TMAA-PM	P	10	15	TMTR	P	48	30
	R	8	10		R	23	27

Fonte: Base de dados da Agência da Previdência Social Juazeiro/BA.

Com o indicador definido, foram feitas buscas nos sistemas da previdência Social para selecionar as espécies de benefícios que continham processos represados a mais de 45 dias. Para o indicador estudado, tem-se que, durante o período de janeiro/2013 a junho/2014 o total de 262 processos ficaram represados na agência por mais de 45 dias. A Tabela 03 mostra o quantitativo de processos represados por mês neste período.

Tabela 03: Processos represados na APS Juazeiro por mais de 45 dias

Quantidade de Processos/Mês													
ANO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2013	8	10	9	19	18	3	9	7	7	7	20	23	140
2014	14	8	33	30	19	18							122

Fonte: Base de dados da Agência da Previdência Social Juazeiro/BA.

A partir destes dados, as quantidades totais de processos represados na agência foram divididas por tipo de benefício em que esse represamento foi encontrado, como pode ser visto na Tabela 04.

Tabela 04: Quantidade de processos represados por tipo de benefício

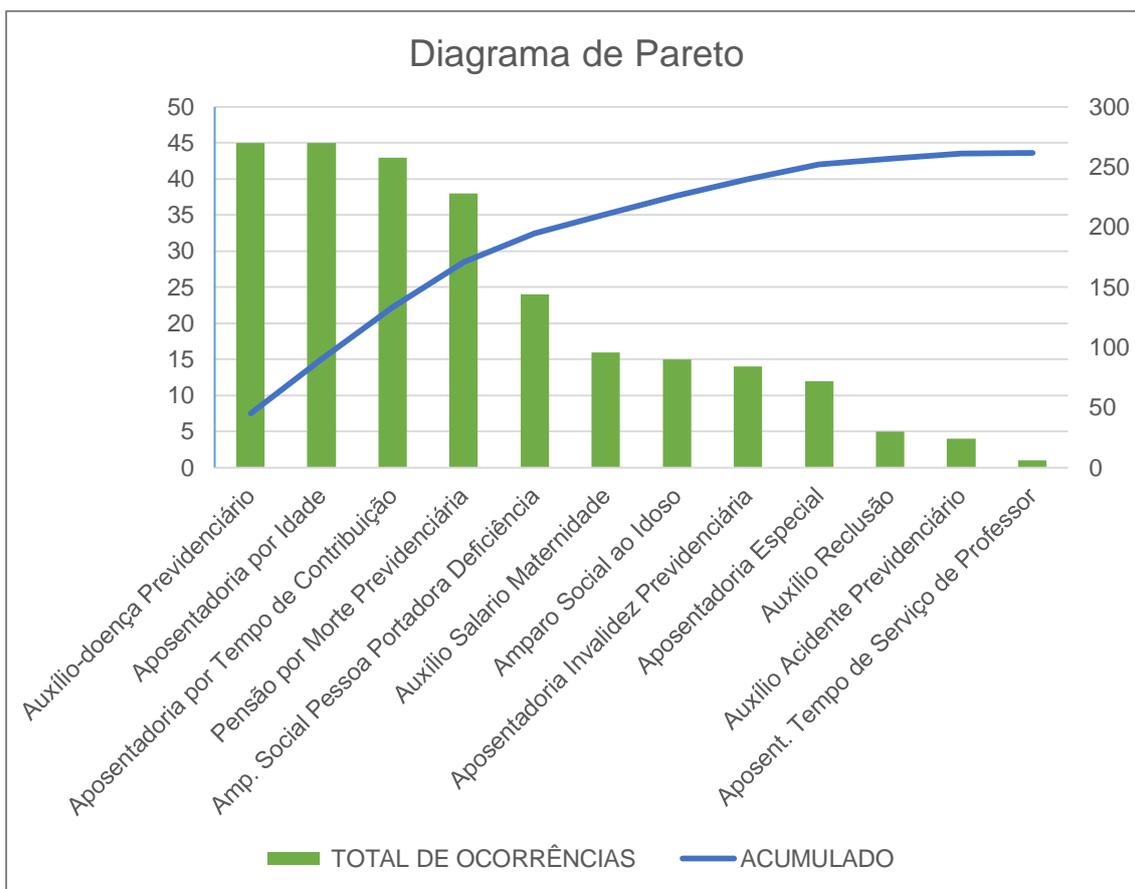
TIPO DE BENEFÍCIO	OCORRÊNCIAS 2013	OCORRÊNCIAS 2014	TOTAL DE OCORRÊNCIAS
Auxílio-doença Previdenciário	20	25	45
Aposentadoria por Idade	25	20	45
Aposentadoria por Tempo de Contribuição	24	19	43
Pensão por Morte Previdenciária	19	19	38
Amp. Social Pessoa Portadora Deficiência	16	8	24
Auxílio Salário Maternidade	10	6	16
Amparo Social ao Idoso	9	6	15
Aposentadoria Invalidez Previdenciária	4	10	14
Aposentadoria Especial	10	2	12
Auxílio Reclusão	3	2	5
Auxílio Acidente Previdenciário	0	4	4
Aposent. Tempo de Serviço de Professor	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>122</b>	<b>262</b>

Fonte: Base de dados da Agência da Previdência Social Juazeiro/BA.

Com esses dados foi possível fazer o Diagrama de Pareto a fim de tornar evidente e visual a priorização dos problemas que serão estudados (Gráfico 01). O eixo da esquerda ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente, permitindo assim a identificação dos benefícios que tiveram mais problemas. Já o eixo da direita, ordena a frequência acumulada destes problemas, representado pela linha azul.

Dentre os benefícios que apresentam os problemas com mais de 45 dias aguardando para serem deferidos ou indeferidos, três deles apresentaram um número maior de ocorrências: Auxílio-doença Previdenciário, Aposentadoria por Idade e Aposentadoria por Tempo de Contribuição. Este grupo representa 50,76% do total de ocorrências analisadas em 18 meses.

Gráfico 01: Priorização de benefícios com maior incidência de processos repesados



Fonte: Base de dados da agência da Previdência Social Juazeiro/BA.

### 4.3 Definição de Problemas

A partir da análise os dados acima, foram identificados os problemas mais frequentes nos seguintes benefícios: auxílio doença previdenciário, aposentadoria por idade e aposentadoria por tempo de contribuição.

A fim de conhecer detalhadamente como estes processos são realizados e compreender as etapas do fluxo de atendimento nas unidades, foram feitos os

mapeamentos destes três benefícios. Diante disso, foi feita uma classificação dos principais motivos de represamento de processos e, posteriormente, análise de quais as causas mais relevantes.

Com a definição dos principais motivos que ocasionam o represamento de processos dos três benefícios mais frequentes, foi aplicado um questionário com os servidores da agência para saber deles quais são as dificuldades encontradas na prestação do serviço e a que eles atribuíam o fato do indicador de desempenho PRA45 não estar dentro da meta prevista.

A definição das etapas do processamento de requerimento desses benefícios foi feita a partir da observação da rotina na agência e também, da análise do Manual de Fluxo do Atendimento feito pelo INSS, por meio da Coordenação Geral de Controle e Avaliação da rede de Atendimento.

#### **4.3.1 Auxílio doença previdenciário**

O auxílio-doença é um direito do beneficiário que, após cumprida, quando for o caso, a carência exigida, ficar incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de quinze dias consecutivos.

Sabe-se que, ao chegar, o cidadão é identificado na triagem mediante documentos e orientado para o serviço desejado. Vale salientar que existe a possibilidade do segurado agendar o atendimento pelos canais eletrônicos: Portal da Previdência Social na Internet ou Central 135, a fim de obter informações sobre a documentação necessária para requerer benefícios e marcar horário para ser atendido na agência.

Se o serviço não estiver agendado, o segurado é encaminhado ao setor de Orientação e Informação, caso contrário pode direcionar-se ao Atendimento Especializado, onde é feita a análise dos documentos apresentados, consultas nos sistemas/aplicativos, atualização de dados cadastrais, acerto de vínculos, remunerações e atividades, quando necessário.

Para esse tipo de requerimento, após a análise, se for possível a concessão do benefício, o segurado é encaminhado para a perícia, onde é feita a verificação médica com finalidade administrativa de caracterização, conforme a legislação vigente no momento, do direito a um benefício, dada a constatação

de incapacidade para o trabalho. Quando não é possível o requerimento, o cidadão é orientado sobre o motivo do impedimento.

A avaliação da incapacidade para o trabalho pode basear-se em pareceres especializados e exames complementares aos quais o segurado já tenha se submetido. Por isso, ao comparecer à perícia, o segurado deve apresentar os exames e outros documentos médicos.

Os dados serão analisados pelo perito médico, mas não determinarão, por si só, o resultado da perícia. Cada caso é avaliado individualmente, levando sempre em consideração o tipo de enfermidade e a natureza do trabalho exercido pelo segurado.

Baseando-se na legislação vigente, o perito médico deve analisar os exames e apresentar a conclusão da avaliação. As decisões possíveis são:

- O segurado é considerado incapaz para o trabalho e tem decisão pericial favorável para receber o auxílio-doença (incapacidade temporária para o trabalho) ou aposentadoria por invalidez (incapacidade permanente) nos casos mais graves, se atendidos os demais requisitos para a concessão do benefício.
- O segurado é considerado capaz para realizar outro tipo de trabalho diferente do seu e será encaminhado para a reabilitação profissional.
- O segurado é considerado capaz de realizar a atividade que vem desenvolvendo e o parecer é contrário à concessão do benefício. Quando o pedido do benefício é indeferido (parecer contrário), se o segurado não concordar com a conclusão da perícia médica, pode apresentar um Pedido de Reconsideração (PR). Um novo exame será marcado e realizado por outro perito médico do INSS.

Na concessão do auxílio-doença, o perito médico estabelece a duração do benefício. O segurado que não recuperar a capacidade para retornar ao trabalho ao final da data determinada poderá requerer um Pedido de Prorrogação (PP), até 15 dias antes da data prevista para o fim do benefício.

As etapas detalhadas deste fluxo podem ser vistas na Figura 18.

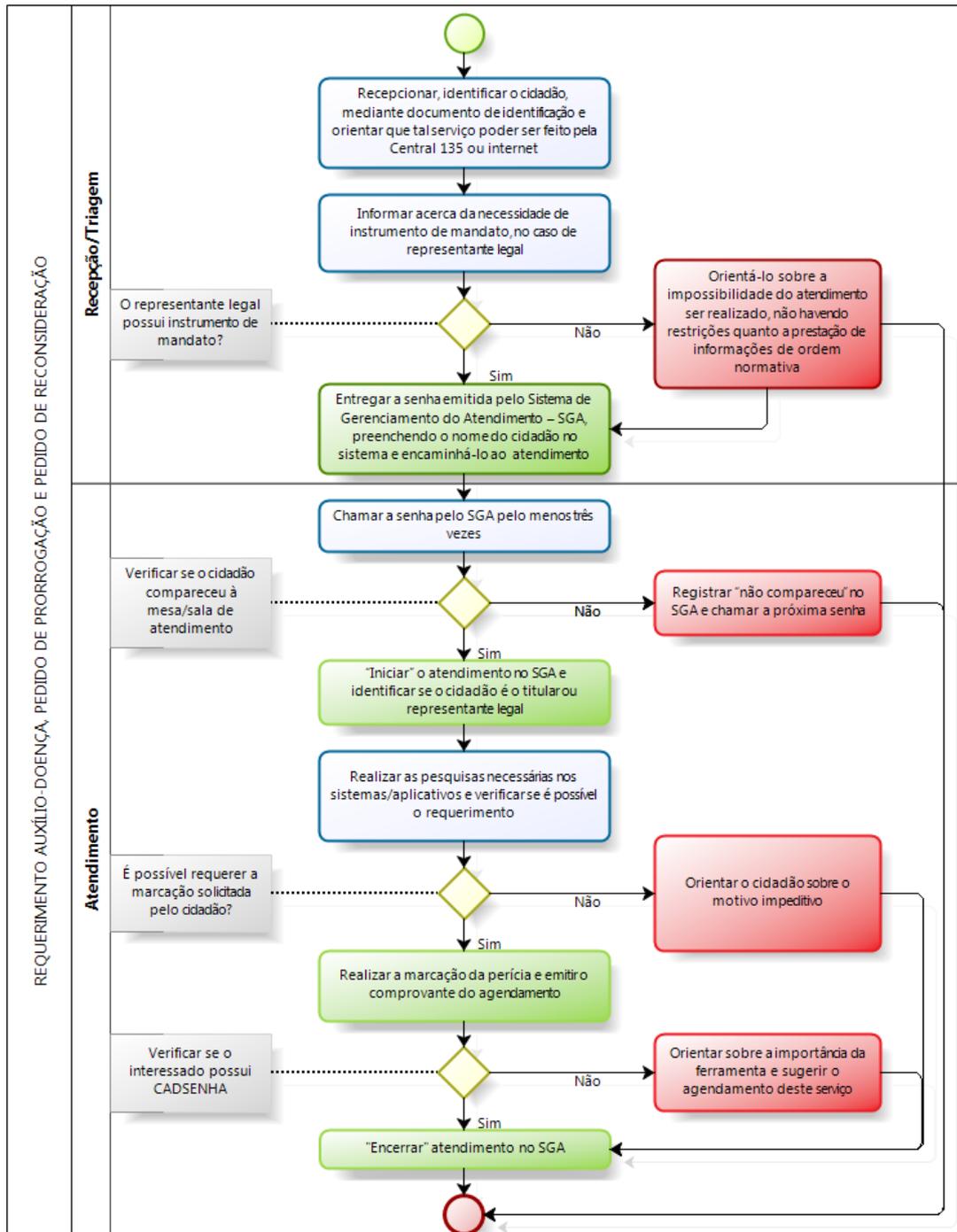


Figura 18: Fluxograma do processo de atendimento do auxílio doença

Fonte: INSS (2011).

### **4.3.2 Aposentadoria por idade**

A aposentadoria por idade se divide em duas categorias: urbana e rural. Sendo que a primeira é destinada ao trabalhador urbano que possua 65 anos, se homem e 60, se mulher, inscrito na Previdência Social. Enquanto a segunda, trata-se de benefício concedido o trabalhador rural empregado, contribuinte individual ou para o cidadão inscrito como segurado especial.

Ao ser identificado, o cidadão apresenta os documentos e é direcionado para o serviço desejado. Para requerer a benefícios de aposentadoria por idade, no setor de Atendimento Especializado, é realizada a análise da documentação, consultas e atualizações nos sistemas/aplicativos se houver necessidade.

No caso de requerimento para aposentadoria por idade urbana, após a análise é feito o protocolo do processo no sistema de benefícios, se houver documentos faltantes, o segurado é informado através da carta de exigência. Entretanto, se for possível concluir, é expedida uma carta de concessão ou indeferimento, o processo é formalizado e encaminhado para o arquivo (Figura 19).

Quando se trata de aposentadoria por idade rural uma etapa é acrescentada ao fluxo, a saber, a entrevista rural. É indispensável a realização de entrevista rural com o requerente, e, se houver dúvidas, deverá ser realizada a entrevista com parceiros, confrontantes, empregados, vizinhos e outros, através da pesquisa externa. Diante da possibilidade ou não de concessão, o procedimento é o mesmo feito no requerimento da aposentadoria por idade urbana, como pode ser visto na Figura 20.

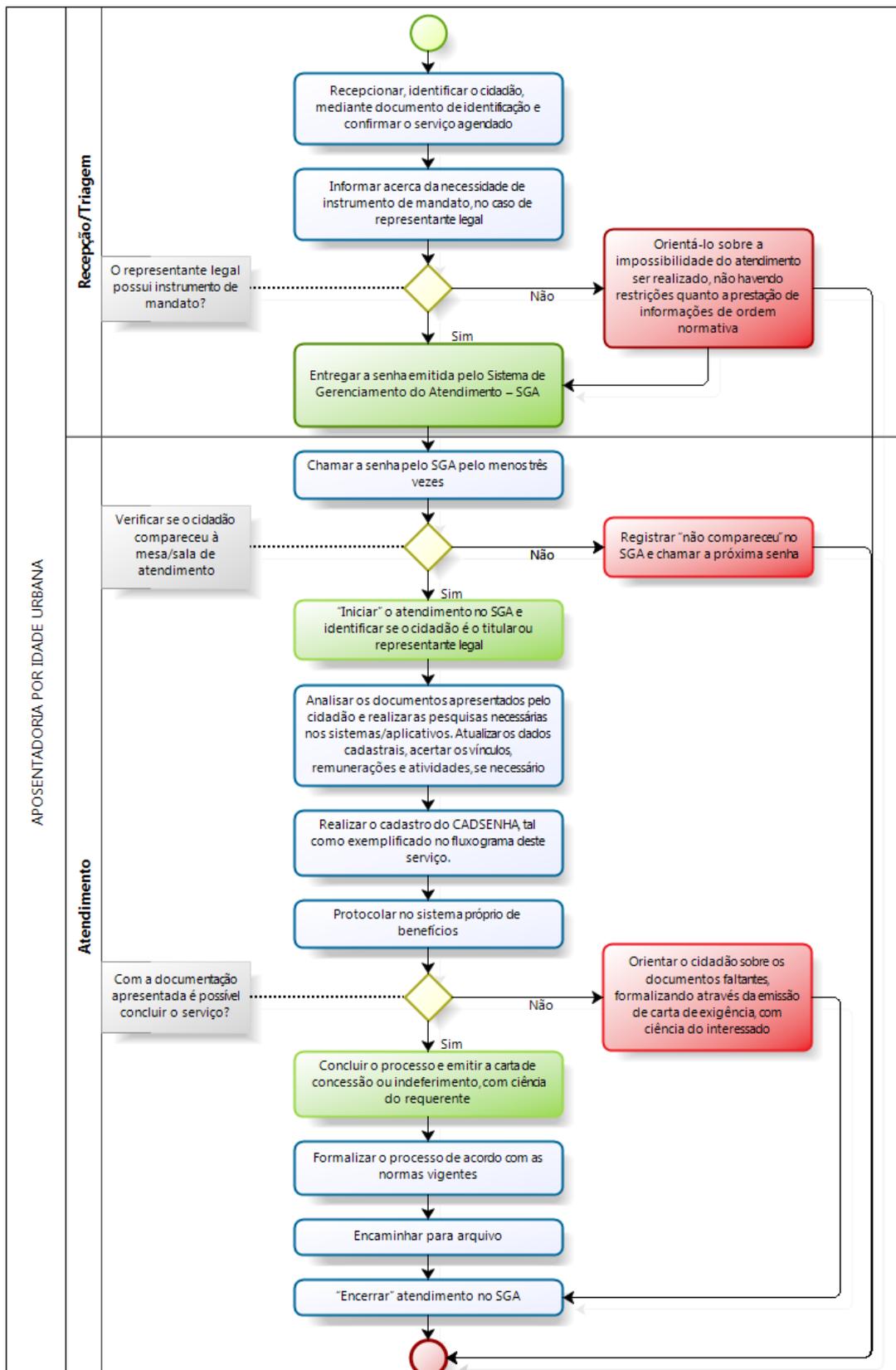


Figura 19: Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por idade urbana

Fonte: INSS (2011).

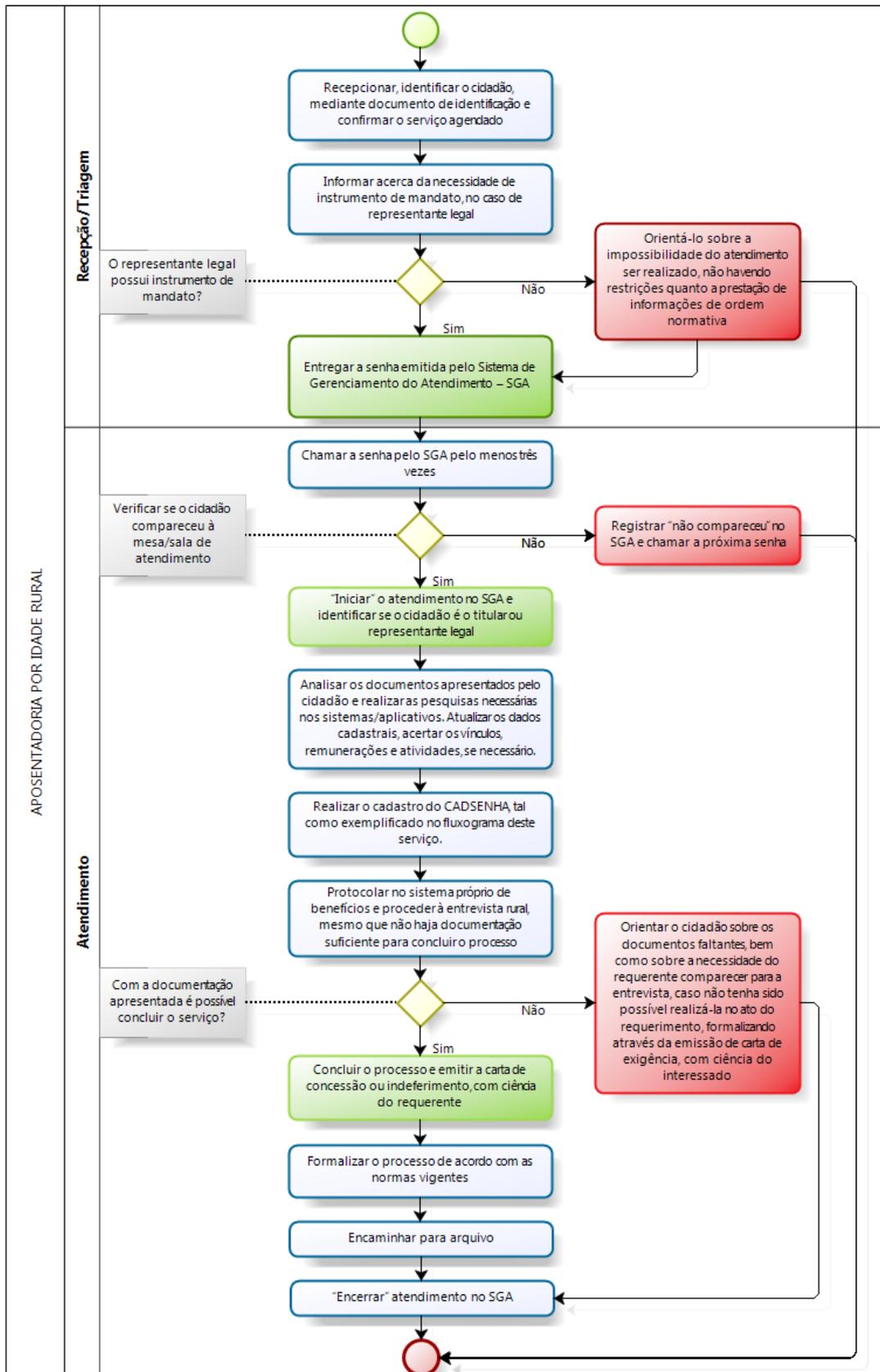


Figura 20: Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por idade rural

Fonte: INSS (2011).

### **4.3.3 Aposentadoria por tempo de contribuição**

A aposentadoria por tempo de contribuição é um benefício pago pela Previdência Social aos segurados que comprovem a carência e o tempo mínimo de contribuição exigido por lei.

No atendimento da aposentadoria por tempo de contribuição, o passo seguinte a identificação do segurado e conferência dos documentos é a realização do protocolo no sistema próprio de benefícios. Se for possível concluir o processo, é emitida uma carta de concessão ou indeferimento, com ciência do requerente e o processo é formalizado e arquivado. Se não for possível o requerimento, o cidadão recebe uma carta de exigência constando os documentos faltantes e se houver necessidade de análise de atividade especial, o processo é encaminhado para enquadramento, conforme Figura 21.

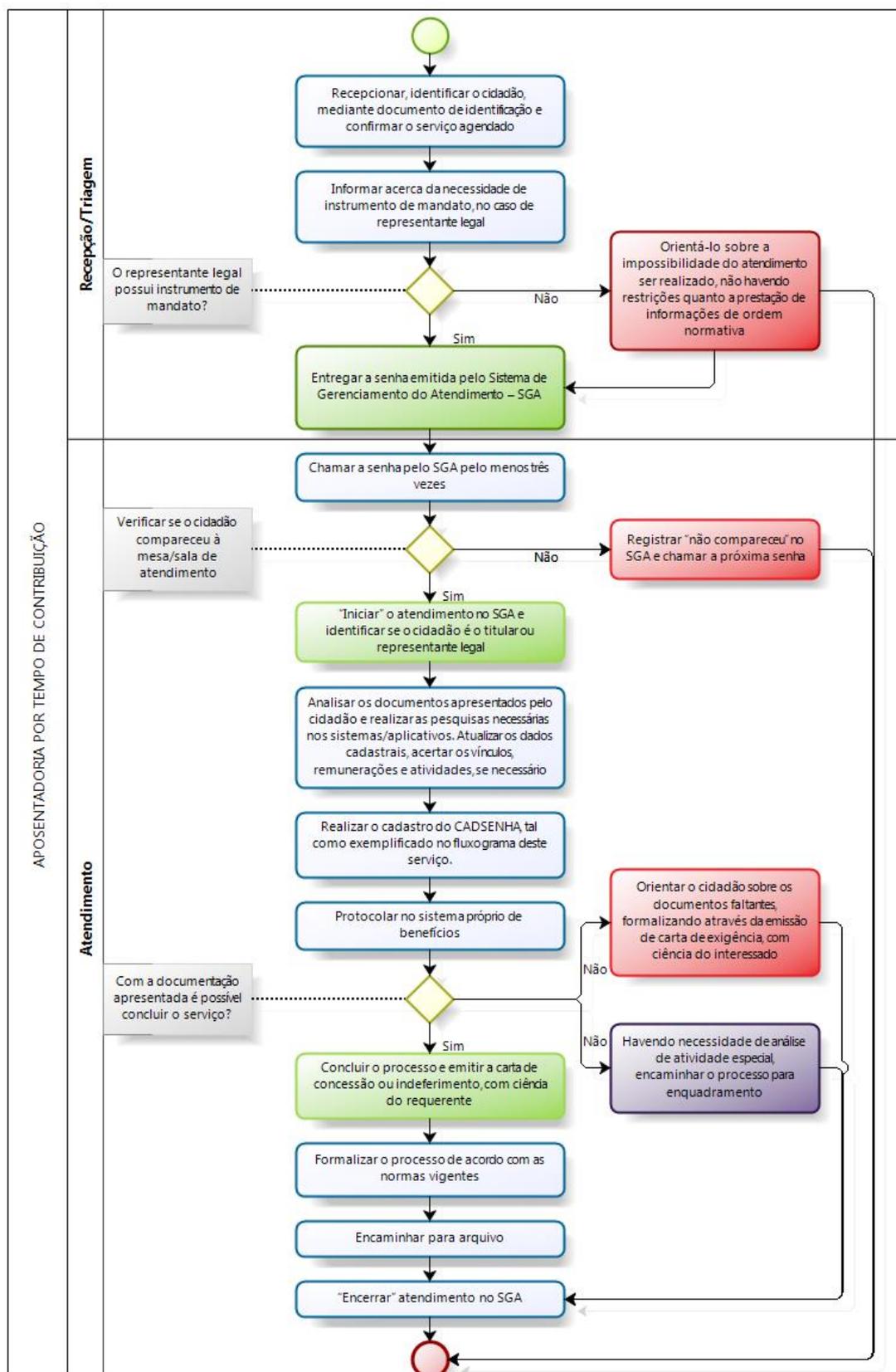


Figura 21: Fluxograma do processo de atendimento da aposentadoria por tempo de contribuição

Fonte: INSS (2011).

Para saber os documentos necessário e, também, os requisitos para requerer o benefício desejado, o Quadro 06 resume quais os critérios de acesso aos benefícios previdenciários oferecidos pela Previdência Social.

Quadro 06: Critérios de acesso aos benefícios previdenciários

TIPO DE BENEFÍCIO	Auxílio-Doença	Aposentadoria por idade	Após. por Tempo de Contribuição
<b>Beneficiários</b>	Segurados incapacitados temporariamente para o trabalho em decorrência de acidente ou doença.	Trabalhadores urbanos: homens aos 65 anos de idade e mulheres aos 60 anos de idade.	Independentemente da idade: homem aos 35 anos de contribuição e mulher aos 30 anos.
		Trabalhadores rurais: homens aos 60 anos de idade e mulheres aos 55 anos de idade.	
<b>Requisitos</b>	O segurado empregado, deverá estar afastado do trabalho por mais de 15 dias (durante esse período, a remuneração é de responsabilidade do empregador).	Atingir a idade mínima para a concessão do benefício.	Comprovar o tempo mínimo de contribuição.
	Os demais segurados têm direito ao benefício a contar da data de início da incapacidade, quando esta for inferior a 30 dias de entrada do pedido.		
<b>Carência</b>	12 contribuições anteriores à data da concessão do benefício, sem perda de qualidade do segurado.	Os segurados precisam comprovar o número mínimo de meses de contribuição.	Os segurados precisam comprovar o número mínimo de meses de contribuição.
	Em caso de acidente ou doença que não exige carência, o benefício é concedido independentemente do número de contribuições.		
<b>Documentação necessária</b>	NIT, CPF, Comprovante de exercício de atividade e/ou tempo de contribuição.	NIT, CPF, Comprovante de exercício de atividade e/ou tempo de contribuição e Certidão de nascimento ou casamento.	NIT, CPF, Comprovante de exercício de atividade e/ou tempo de contribuição.
	Para o segurado empregado é necessária a declaração da empresa com data do último dia de trabalho.		
<b>Restrições</b>	Não tem direito quem já tiver doença ou lesão que geraria o benefício ao se filiar à Previdência Social.	<b>TABELA DE CARÊNCIA</b>	
		ANO	MESES
		A partir de 1991	180
		2009	168
		2010	174
2011	180		

Fonte: MPAS (2013).

Definidos os tipos de benefícios onde houve uma frequência maior de processos represados, o próximo passo foi encontrar os principais motivos que contribuem para a demora da concessão ou não do benefício ao segurado, de acordo com o Tabela 05.

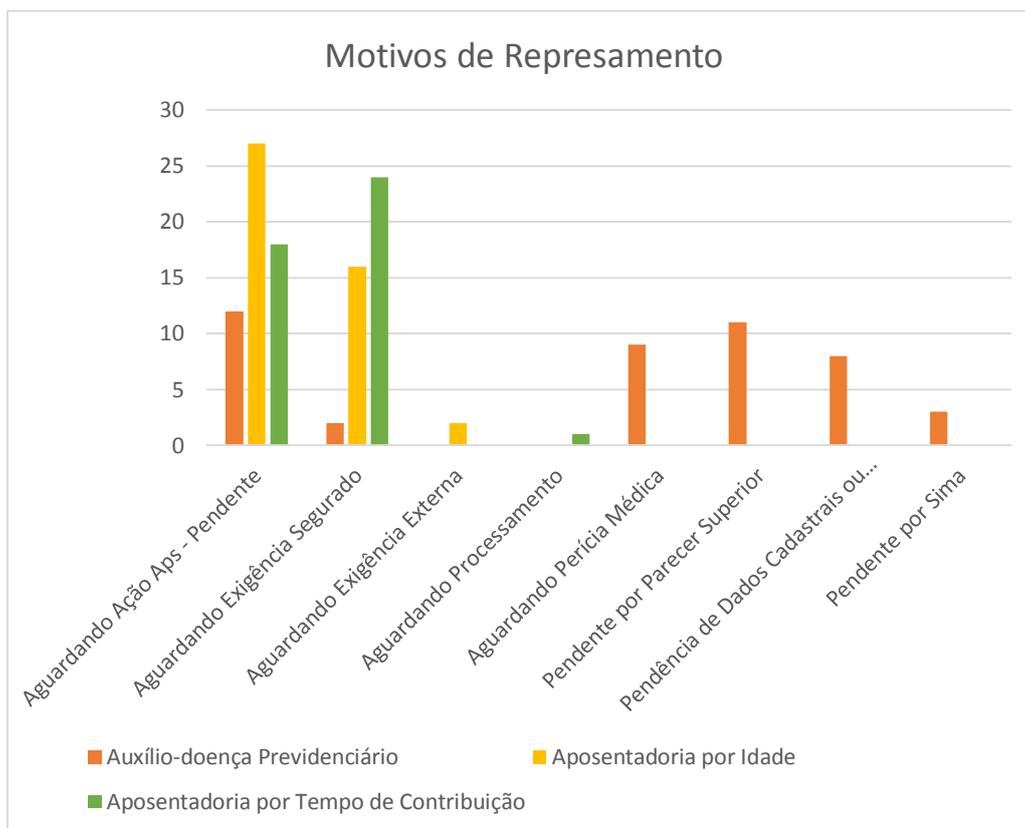
Tabela 05: Relação entre os motivos de pendências e os tipos de benefícios.

MOTIVO DE PENDÊNCIA	Auxílio-doença Previdenciário	Aposentadoria por Idade	Aposentadoria por Tempo de Contribuição
Aguardando Ação da APS	12	27	18
Aguardando Exigência Segurado	2	16	24
Aguardando Exigência Externa	0	2	0
Aguardando Processamento	0	0	1
Aguardando Perícia Médica	9	0	0
Pendente por Parecer Superior	11	0	0
Pendência de Dados Cadastrais ou Vínculos Divergentes	8	0	0
Pendente por Sima	3	0	0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>43</b>

Fonte: Base de dados da agência.

Com os resultados obtidos foi possível construir o gráfico para representar os principais motivos de represamento para o grupo de benefícios (Auxílio-doença Previdenciário, Aposentadoria por Idade e Aposentadoria por Tempo de Contribuição), conforme Gráfico 02.

Gráfico 02: Principais motivos de represamento por categoria de benefício



Fonte: Próprio autor.

É importante esclarecer o que se enquadra em cada categoria dentre os motivos mostrados:

- **Aguardando Ação APS:** quando há pendências de análise, protocolo, formalização e conclusão do processo;
- **Aguardando exigência do segurado:** quando há documentos faltantes, comparecimento do requerente para entrevista posterior;
- **Aguardando exigência externa:** quando necessita de informações de outros órgãos públicos;
- **Aguardando processamento:** diz respeito a espera pelos sistemas utilizados no atendimento (*software*);
- **Aguardando Perícia Médica:** quando é necessário agendar a perícia médica e o segurado tem que esperar;

- Pendente por parecer superior: quando o atendente encaminha o processo para supervisor ou chefe de benefício, julgando haver necessidade de análise especial;
- Pendência de Dados Cadastrais ou Vínculos Divergentes: ocorre quando há incompatibilidade dos dados do segurado entre os documentos apresentados e os que constam nos sistemas;
- Pendência por Sima: quando é feita alguma exigência médica ou pedido de exame que deve ser realizado pelo segurado e depois, levado de volta para análise do perito médico previdenciário.

Para o benefício do tipo Auxílio-doença Previdenciário, nota-se uma distribuição considerável entre os motivos, dividindo-se entre: aguardar ação da APS, do segurado e da perícia médica. Além disso, os processos ficaram pendentes devido à espera por um Parecer Superior, insuficiência de dados cadastrais, e Sima numa escala de ocorrências menor que os demais motivos.

No caso da Aposentadoria por Idade, tem-se que os processos ficaram represados, em sua maioria, pois estavam aguardando ação da APS, exigência do segurado e exigência externa. Já para a Aposentadoria por Tempo de Contribuição, os motivos de represamento concentraram-se nas categorias em que se está aguardando ação da APS, exigência do segurado e processamento.

#### **4.4 Identificação das causas fundamentais**

Dos questionários entregues aos servidores que trabalham na Agência da Previdência Social em Juazeiro, 23 foram respondidos e a partir das respostas, as principais causas foram analisadas e a frequência das respostas foi determinada para considerar a importância das causas diante do problema apresentado.

De acordo com servidores da APS, os problemas mais recorrentes que dificultam a prestação dos serviços são: (1) o número de servidores inferior à demanda da região; (2) afastamento médico de servidores; (3) quantidade de equipamentos/máquinas inadequada; (4) lentidão dos sistemas/*softwares*; (5)

entraves no momento da migração de benefícios; e (6) informações divergentes dadas pela Central 135. Na Tabela 06, a coluna de frequência representa o percentual de servidores que consideraram a mesma causa.

Tabela 06: Percentual de causas citadas pelos servidores

<b>CAUSAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Número de servidores inferior à demanda da região	100%
Sistemas/ <i>softwares</i>	100%
Quantidade inadequada de equipamentos/máquinas	67,6%
Afastamento médico de servidores	33,5%
Entraves na migração de benefícios	16,42%
Informações divergentes dadas pela Central 135.	7,14%

Fonte: Próprio autor.

A APS Juazeiro atende a uma região com aproximadamente 382 mil habitantes, distribuídos em seis municípios, o que gera uma alta demanda de atendimento, seja orientação e informação ou requerimento de benefícios. Aliado a essa carência de servidores, não há servidores em outros setores para suprir a ausência de alguns deles, quando se faz necessário o afastamento devido a licença médica.

Foi considerado que a quantidade de equipamentos/máquinas é insuficiente e ainda, insatisfação com os problemas constantes apresentados pelos computadores e impressoras, os quais, em sua maioria, estão obsoletos. Além disso, o mobiliário necessita de reparos e alguns deles precisam ser trocados.

Um dos problemas mais citados pelos servidores foi a dificuldade de trabalhar com os sistemas/*softwares* que são instáveis e lentos, permanecendo “fora do ar” por horas ou dias, acarretando a demora no atendimento e/ou reagendamento do cidadão.

Muitos segurados mudam de município de domicílio e transferem o benefício de uma APS mantenedora para outra. A queixa da existência de entraves no momento da migração de um benefício representa a insuficiência de

documentos no momento da transição, acarretando exigências de regularização para o segurado e, com isso, o processo fica pendente no sistema próprio de benefícios.

A Central 135 foi instituída com a intenção de facilitar o acesso e controlar a demanda nas APS's, contudo houve reclamações por conta dos equívocos cometidos no agendamento dos serviços, como por exemplo, marcação de um serviço que não corresponde com a necessidade do cidadão.

Quanto ao desempenho do indicador PRA45 ter ficado acima do que foi pactuado no Plano de Ação 2014 durante o primeiro semestre do ano, os servidores atribuíram a: (1) exigências de correção de documentos levados pelos segurados; (2) dificuldade de realização de pesquisa externa; (3) pendências com vínculos em prefeituras e outros órgãos públicos; (4) grande quantidade de processos diários para análise do servidor; (5) quantidade insuficiente de peritos médicos previdenciários (Tabela 07).

Tabela 07: Percentual de causas citadas pelos servidores para o baixo desempenho do indicador PRA45

<b>CAUSAS</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Exigências de correção de documentação do segurado	92,87%
Dificuldade de realização de pesquisa externa	67,6%
Muitos processos para análise/dia	67,6%
Peritos médicos insuficientes	14,3%
Pendências com vínculos em outros órgãos	7,14%

Fonte: Próprio autor.

No que se refere às exigências de correção dos documentos, os servidores disseram que, frequentemente, os dados cadastrais e os vínculos divergem entre os documentos e as informações dos sistemas e para que o benefício seja concedido, então deve ser feita a regularização. Ao receber a carta de exigência com a descrição do que deve ser ajustado, o segurado tem 30 dias, previstos por lei, para entregar a nova documentação, caso contrário, o benefício pode ser indeferido.

Entende-se por pesquisa externa, o serviço externo que visa a elucidar fato verificado por meio de documentação apresentada pelo cidadão, bem como

a realização de visitas necessárias para a decisão de processos administrativos de atualização do Cadastro Nacional de Informações Sociais-CNIS, concessão, manutenção e revisão de benefícios, para o desempenho das atividades de serviço social, perícia médica e reabilitação profissional e para o acompanhamento da execução dos contratos com as instituições financeiras pagadoras de benefícios (INSS/PRES, 2010).

A respeito da dificuldade de realização de pesquisa externa, deve-se considerar que os servidores aptos a realizar pesquisas têm que se deslocar para fazer as visitas, reduzindo assim, o quadro de servidores no período de atendimento ao público.

Como a demanda diária é alta, a quantidade de processos a serem analisados também é alta, isso faz com que haja atraso nas análises. Além disso, quando se trata de pendências com outros órgãos públicos há uma dependência da regularização que deve ser feita por outra jurisdição.

No caso da quantidade baixa de peritos médicos, constatou-se que, assim como no atendimento, são poucos para atender a demanda, o que contribui com a demora de conclusão do requerimento, como pôde ser percebido nos benefícios do tipo auxílio doença que, aguardam exigência médica por, aproximadamente, 61 dias.

Todavia, servidores reclamaram do fato de peritos médicos deixarem o trabalho na APS em segundo plano, pois muitos deles atuam como autônomos e dão preferência aos atendimentos particulares, indicando descaso com o serviço público.

#### **4.5 Análise das causas fundamentais**

Diante das queixas relatadas para os problemas enfrentados, faz-se necessária uma análise destes de modo que sejam feitas as ponderações acerca do que foi considerado como causas dos problemas com o serviço prestado e o represamento dos processos.

Percebe-se que a demanda por serviços previdenciários é alta na Agência da Previdência Social no município de Juazeiro. Contudo, a questão de novos servidores é delicada pois a contratação de servidor público só pode ser efetuada

por meio de concurso público. Essa é uma realidade de várias agências no país, o que também, dificulta a remoção de servidores lotados em outras unidades para suprir a carência de algumas localidades.

Os afastamentos de servidores devem ser vistos como falta de qualidade de vida no trabalho quando houver falha da instituição e acarreta lesões ocupacionais no servidor. Em outros casos, a análise deve ser feita minuciosamente para comprovar a necessidade de licença do trabalhador.

Quanto a falta de equipamentos/máquinas deve-se levar em consideração a burocracia enfrentada para aquisição de novos itens, ou mesmo, manutenção especializada para os mesmos. Nos órgãos públicos, não se pode comprar sem que haja uma aprovação e liberação para tal fim do órgão superior responsável, através de processos de licitação e pregão. Além disso, estes processos demandam tempo e orçamento.

É importante que os problemas de lentidões e falhas com sistemas/*softwares* sejam registrados, através da abertura de chamado, frente à DATAPREV, unidade responsável por fazer a manutenção nos mesmos, a fim de que esta tome as providências necessárias para regularizar a situação e ainda, buscar melhorias para tais sistemas.

Quanto às divergências de informações dadas por atendentes da Central 135 deve-se levar em consideração a interação entre o atendente e o segurado que pode não transmitir suas intenções com clareza. Como, por exemplo, querer dar entrada na aposentadoria por tempo de contribuição e solicitar o agendamento da simulação de tempo de contribuição, que são serviços distintos, porém parecidos diante dos requisitos necessários.

Referente às dificuldades de migração de um benefício, pergunta-se: até que ponto a demanda de outras localidades interfere no fluxo diário de atendimento? Como a maioria dos serviços são agendáveis, configura-se a agenda de acordo com a capacidade de atendimento dos servidores, em horas.

Sendo assim, independente da origem de tal segurado, se o serviço foi agendado, ele está dentro da previsão diária de demanda. Entretanto, o que deve ser considerado neste caso é a documentação, visto que a região atendida possui sindicato para várias classes trabalhistas, as quais sabendo dos critérios de acesso aos serviços previdenciários já orientam os segurados antes de se

dirigirem à Agência. Fato este que não ocorre com segurados de outras jurisdições.

Um fator que impacta diretamente no indicador PRA45 é o não comparecimento do segurado ou representante legal em posse dos documentos que foram exigidos no momento do requerimento do benefício, o que gera a pendência do sistema de controle de processos “aguardado exigência do segurado”. Por previsão legal, após 30 dias sem o comparecimento do cidadão para o acerto da documentação é permitido ao servidor indeferir o benefício.

Entretanto, para os três benefícios estudados, este tipo de pendência no sistema tem, em média, 54 dias aguardando o segurado. Com isso, nota-se a falta de acompanhamento e controle destes processos permitindo que ele fique em situação de pendência ao invés de concluí-lo, visto que existe essa possibilidade.

Apesar do servidor receber uma remuneração para realizar pesquisas externas, poucos manifestam interesse, visto que essa atividade inclui visitas não só nas imediações da agência, mas também viagens para outras localidades. Para que seja criada uma equipe de pesquisa externa alguns servidores que atuam no atendimento ao público deveriam deixar de executar essas atividades para ir a outros lugares, acarretando uma redução ainda maior do quadro de servidores da agência. Há que se considerar a delegação de funções por parte dos gestores, já que é a pesquisa externa faz parte das atividades necessários à prestação do serviço.

As pendências com vínculos em outros órgãos públicos envolvem as informações dos segurados, que pode acontecer por falha humana na inclusão destas informações nos sistemas ou dos próprios sistemas que importam os dados e não os processam devidamente, sendo percebidas no momento do atendimento.

Se a demanda é alta, conseqüentemente, a quantidade de processos a serem analisados também é alta. No entanto, deve-se considerar a necessidade de análises aprofundadas e identificação dos casos em que, realmente, devem ser feitas novas exigências tanto por parte do atendimento especializado quanto da perícia médica.

O indicador que mede o tempo de espera na agenda para perícia médica (TMEA-PM) se relaciona com o PRA45 e mostra que o problema não está na quantidade de peritos médicos, visto que o tempo médio de espera para realização da perícia média é de oito dias, o que equivale a, cerca de, 6,75% do tempo aguardando para este tipo de atendimento. Então, não se pode atribuir as pendências da perícia médica ao quadro de peritos médicos.

#### **4.6 Propostas de Melhoria**

Quando se fala em propostas de melhoria, trata-se da solução e/ou minimização dos possíveis problemas, sendo que estes devem ser ponderados para saber se eles merecem consideração e qual o momento oportuno para mudanças.

A melhor resposta para a solução de um determinado problema pode envolver mão de obra, investimento, área física, materiais, dentre outros. O foco deve ser encontrar a solução que se enquadra nos critérios e especificações estabelecidas, e uma avaliação das alternativas, requerendo uma consideração cuidadosa com relação às dificuldades futuras que poderão ser encontradas.

Para os servidores as melhorias devem envolver a contratação de novos servidores (técnicos, analistas e peritos médicos), aquisição de novos equipamentos/máquinas, alteração do arranjo físico da agência, criação de equipe de pesquisa externa e restrição da jurisdição para agendamento de benefícios.

Considerando o desempenho insatisfatório o indicador PRA45, faz-se interessante criar um *checklist* detalhado dos requisitos necessários para enquadrar o processo nas categorias de pendência nos sistemas. Com a intenção de evitar processos pendentes sem necessidade real. É importante que os gestores controlem estes processos e cobrem dos servidores os acompanhamentos das pendências, visto que, em grande parte dos casos, havia espera da de ação da APS para a continuidade do requerimento.

Durante a etapa de aplicação do questionário foi possível perceber que alguns servidores não tinham conhecimento do indicador PRA45, por isso apresentaram resistência a responder o questionário. Isso mostra que o Plano

de Ação não envolveu todos os servidores em sua fase de elaboração e o acompanhamento das metas com o que está sendo realizado não está sendo repassado e discutido com os mesmos.

É interessante destacar a importância de interação entre todos os setores dentro de uma organização, a fim de que o conhecimento seja compartilhado. Por mais que se executem funções específicas, todos devem trabalhar para que o serviço seja prestado da melhor maneira possível, pois os problemas podem reduzir a produtividade do todo.

Para a fluidez dos processos, é necessário que, em primeiro lugar, entenda-se que setores devem se comunicar para promover o desenvolvimento. Essa interação pode ser feita através de *brainstorming* com os servidores da APS, mesmo que seja uma reunião mensal, desde que tenha bons resultados, onde possam ser expostas as dificuldades e alternativas de soluções para as questões levantadas.

Uma alternativa relevante é o *Benchmarking*, método utilizado para melhorar a gestão da empresa, mediante a realização contínua e sistemática de levantamentos, comparações e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras empresas, normalmente reconhecidas como representantes das melhores práticas. Neste caso, a metodologia seria realizada com unidades em que o indicador está com bom desempenho para adotar as boas práticas.

No tocante à necessidade de mais servidores atuando na agência, não se pode propor a contratação de funcionários, a menos que haja um concurso público para que sejam pleiteados novos servidores. Outra alternativa é o rodízio de atividade desempenhadas periodicamente para reduzir a monotonia e a sobrecarga, além da vantagem de ter funcionários habilitados a exercer atividades diversas, podendo assim suprir as faltas quando houver necessidade.

Como mencionado anteriormente, a compra de novos equipamentos/máquinas e manutenção nos existentes dependem de procedimentos burocráticos. Entretanto, é importante informar a seção responsável pela aquisição de materiais permanentes, a fim de que ela conheça a demanda da APS e possa, no momento oportuno, adquirir computadores, impressoras, mobiliário, dentre outros.

Os sistemas/*softwares* são, em sua maioria, desenvolvidos pela DATAPREV e, por isso, os problemas com lentidão e as falhas dos mesmos devem ser relatados. Pode-se fazer registros dos tipos de problema, intervalo de tempo que o sistema ficou “fora do ar” e a frequência destes, para que seja feita uma investigação a fim saber se os problemas são com a rede de intranet/internet ou com os *softwares* em si.

No tocante aos afastamentos dos servidores, ressalta-se a importância da preocupação com a qualidade de vida no trabalho, tanto pelos aspectos ergonômicos quanto pelas relações interpessoais. A busca pela satisfação no trabalho pode explorar as oportunidades para eliminar os fatores que comprometem a saúde física e mental do trabalhador.

Com relação aos equívocos cometidos pela Central 135 no agendamento dos segurados, e também, aos entraves no momento de migração de benefícios previdenciários, pode-se saná-los através de uma triagem eficiente. Se a houve erro no agendamento ou problemas com a documentação dos segurados, no setor de triagem pode-se solucionar, pois neste momento o contato com o segurado é maior e permite saber a necessidade do mesmo.

Se for necessário, após a triagem, o segurado pode ser encaminhado para o setor de orientação e informação para conferir se os documentos estão adequados ao seu requerimento, caso contrário, não passa para o atendimento especializado, é reagendado e informado sobre os requisitos faltantes.

Para que sejam feitas as pesquisas externas, é necessário delegar servidores para isso. Cabe aos gestores determinar funções e se é necessário, deve ser feito. Devem ser feitas reuniões com os servidores para que todos compreendam a necessidade desta atividade. Feito isso, pode-se elaborar uma escala com os horários de atendimento e deslocamentos para realizar as visitas, revezando entre os servidores, para que o atendimento ao segurado não seja comprometido na APS.

Seria interessante dedicar algumas horas de trabalho à análise dos processos, visto que o represamento destes tem um impacto negativo nos resultados da prestação do serviço. O fato de não concluir os requerimentos contribui para o aumento do indicador PRA45, e também, no índice de resolatividade (IRES) e tempo médio de decisão (TMD). Além disso, não é bom

que processos sejam acumulados para análise, pois todos os dias há procura por novos requerimentos.

Comprovou-se aqui que quantidade de peritos médicos previdenciários não impacta negativamente no represamento dos processos, pelo contrário, os atendimentos podem ser feitos com folga, dentro do tempo de 45 dias. Apesar disso, é conveniente acompanhar o desenvolvimento das atividades destes servidores a fim de identificar a existência de problemas que geram pendência nos benefícios de auxílio doença.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante criar condições para que a cada dia o cidadão seja melhor atendido, entendendo que, para alcançar esse objetivo, é preciso atentar-se ao servidor e promover estímulos, treinamento e valorização, além de cuidar do seu ambiente de trabalho.

Antes da busca da excelência é necessário estabelecer padrões mínimos voltados aos resultados dos processos de trabalho e um bom sistema de indicadores mede os “pontos de gargalo” dos processos, bem como o seu impacto ao final da prestação do serviço.

O objetivo deste trabalho foi propor ações de melhoria no processamento dos requerimentos dos segurados por meio da análise dos indicadores de desempenho e aplicação do método de análise e soluções de problemas. Para isso, foram aplicadas as três etapas iniciais do MASP: identificação de problemas, observação e análise.

A partir do indicador de desempenho que se mostrou fora da previsão estimada para o primeiro semestre de 2014, foram identificados os tipos de benefícios com maior quantidade de processos represados, e logo após, os principais motivos de represamento. Foram aplicados questionários com os servidores, e por meio das análises das respostas foram propostas as sugestões de melhoria, de acordo com as causas dos problemas.

Os resultados aqui apresentados evidenciaram que a demanda pelos serviços previdenciários é alta, entretanto podem ser executados sem sobrecarga pois o agendamento dos serviços é calculado com base na capacidade de atendimento dos servidores.

Através deste trabalho foi possível concluir que as tarefas de gerenciamento são extremamente importantes e isso pode ser notado por meio dos motivos de represamento dos processos. No que se refere a pendências aguardando exigência do segurado, falta controle de tais processos e quanto as pendências aguardando ações da unidade, dos servidores ou superiores, falta acompanhamento.

O ato de acompanhar e controlar o desempenho do indicador PRA45, bem como do processamento de requerimentos, é de incumbência de todos os servidores, pois estes devem se preocupar em cumprir com as metas pactuadas.

Faz-se importante definir pessoas para gerenciar os resultados do Plano de Ação, instruir e treinar os servidores quanto à importância dos indicadores, pois eles medem aspectos importantes da prestação do serviço.

Dos resultados obtidos neste trabalho, o Quadro 07 mostra a relação entre as causas dos problemas e as sugestões propostas para contribuir com a melhoria do processamento dos requerimentos dos segurados na APS Juazeiro/BA.

Quadro 07: Relação entre causas fundamentais e ações de melhoria

<b>CAUSAS</b>	<b>AÇÕES DE MELHORIA</b>
Número pequeno de servidores	Promover o rodízio de atividades.
Equipamentos/Máquinas	Manter a seção de logística informada das necessidades da agência.
Lentidões e falhas dos sistemas/ <i>softwares</i>	Investigar se o problema é no sistema ou na rede de internet e intranet.
Afastamento médico de servidores	Promover qualidade de vida no trabalho.
Informações divergentes dadas pela Central 135	Realizar uma triagem eficiente.
Entraves na migração de benefícios de outras jurisdições	Realizar uma triagem eficiente.
Exigência de correção de documentos	Acompanhar e controlar os processos em andamento.
Dificuldade de realização de pesquisa externa	Designar servidores e criar uma escala de pesquisadores com os horários de atendimento na agência e o deslocamento para realizar as visitas.
Pendências com vínculos em outros órgãos públicos	Reportar os problemas aos órgãos, expondo a necessidade do trabalho conjunto.
Grande quantidade de processos para análise por dia	Dedicar um tempo para analisar os processos pendentes.
Número insuficiente de peritos	Acompanhar as tarefas desempenhadas.

Fonte: Próprio autor.

Tendo em vista os resultados obtidos na realização deste trabalho, assim como o conhecimento adquirido no desenvolvimento do estudo, pode-se sugerir os seguintes trabalhos a serem desenvolvidos no âmbito da agência da Previdência Social em Juazeiro:

- Aplicação da metodologia SERVQUAL;
- Análise Ergonômica do Trabalho;
- Avaliação da produtividade dos servidores, através do estudo de tempos e métodos.

A primeira recomendação visa utilizar a ferramenta SERVQUAL para analisar o sistema pela perspectiva do usuário, uma vez que nesta pesquisa foram analisadas apenas as opiniões dos servidores.

Entende-se por ergonomia a adaptação do trabalho ao homem e a análise ergonômica do trabalho é capaz de estudar uma situação de trabalho considerando as condições técnicas, ambientais e organizacionais, buscando revelar os problemas nas atividades desenvolvidas, quantitativa e qualitativamente, para determinadas tarefa através de observação e aplicação de ferramentas ergonômicas.

A avaliação da produtividade dos servidores, por sua vez, envolve as entradas e saídas desse sistema de prestação de serviço, levando-se em conta os fatores, como mão de obra, recursos financeiros e insumos físicos. Sendo assim, é possível fazer um balanceamento da capacidade produtiva dos servidores, através dos tempos de realização das atividades e do método de trabalho utilizado.

## REFERÊNCIAS

ACS, Assessoria de Comunicação Social. Um exemplo de sucesso da gestão pública. **Previdência Social**. Ano III, nº 6, maio-agosto de 2013. Brasília, DF, 2013.

ALVES, Suelen de Avellar Farias Dias. **Gestão da Qualidade**. 2004. 45 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Qualidade) – Universidade Cândido Mendes – UCAM, Rio de Janeiro.

ARIOLI, Edir Edemir. **Análise e solução de problemas**: o método da qualidade total com dinâmica de grupo. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BEHR, Ariel.; MORO, Eliane Lourdes da Silva.; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de Qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CASTRO, Aldemar Araujo. **Planejamento da Pesquisa**. São Paulo: AAV, 2001.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino; **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração Online**, Campinas, v. 1, n. 14, 2009.

CROFT, Nigel H. **ISO 9000**: Chairman, ISO/TC 176/SC 2 (Quality Systems), 2012. Disponível em <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)>. Acesso em: 14 fev. 2014.

DATAPREV. **A virada da previdência social**: como acabaram as filas nas portas das agencias. 1ª ed. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2013.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1ª Edição. São Paulo: Brasport, 2007.

DIAS, Sirley Aparecida Araújo; DIAS, Ana Valéria Carneiro; LIMA, Francisco de Paula Antune. Da arte de dizer não: o papel dos atendentes na construção da "relação de serviço" em uma operadora de serviços de saúde. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.18, n. 04, 2011.

DOMINGUES, Mário Eduardo Mieto.; ALIPRANDINI, Dário Henrique. Avaliação dos determinantes da qualidade em serviços de instituições hospitalares. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XVIII, 1998. **Anais...** Niterói: ABEPRO, 1998.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 01, n. 115, 2002.

FREITAS, Fábio Valério Martins de. **Estudo sobre a aplicação da metodologia MASP em uma empresa transformadora de termoplásticos**. 2009. 107 f. Dissertação (graduação em Tecnologia de Produção). Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – FATEC ZL, São Paulo.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Luiz Gustavo dos Santos. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. **Produção Online**, Santa Catarina, v. 06, n. 2, 2006.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sala de Imprensa**. <[www.saladeimprensa.ibge.gov.br](http://www.saladeimprensa.ibge.gov.br)>. Acesso em: 27 jan. 2014.

INSS, INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Despacho decisório nº 01/DIRAT/INSS, de 03 de novembro de 2011**. Aprova alterações no Manual de Fluxo de Atendimento. Brasília, DF, 2011.

INSS, INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Rede de Atendimento**. <[www.mpas.gov.br](http://www.mpas.gov.br)>. Acesso em: 03 jan. 2014.

INSS/PRES, Instituto Nacional do Seguro Social. Disciplina a atividade e a execução de Pesquisa Externa - PE no âmbito do INSS. **Resolução Nº 120, de 29 de novembro de 2010**. Publicado no Diário Oficial da União, de 01 de dezembro de 2010, seção 1 - pg.48 e 49.

JUNIOR, Celso Carlino Maria Fornari. Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde. **Inovação, Gestão e Produção**, Santa Maria, v. 02, n. 09, 2010.

JÚNIOR, Maurício Gariba. **Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta *benchmarking***. 2005. 304f. Dissertação (doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

KOCOUREK, Sheila. **Metodologia do ensino e da pesquisa**. 2014. 65f. Dissertação (residência multiprofissional em Sistema Público de Saúde), Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria.

KON, Anita. Sobre as Atividades de Serviços: Revendo Conceitos e Tipologias. **Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, 1999.

LINS, Bernardo Felipe Estellita. Ferramentas Básicas da Qualidade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 02, 1993.

LUCIETTO, Deoclides; COSMA, Marília Aparecida; ZANANDREA, Gabriela; CRUZ, Marcia Rohr. Ferramentas da Qualidade. In: SIMPÓSIO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO DA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA SERRA GAÚCHA, I, 2011. **Anais...** Caxias do Sul, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARIANI, Celso Antonio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **Administração e Inovação**, São Paulo, v. 02, n. 02, 2005.

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, 1998.

MARTINS, Francisco José.; TONIOLI, Gustavo Neves.; TOLEDO, José Carlos de. Modelo para avaliação da evolução da Gestão de Qualidade em empresas industriais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIX, 1999. **Anais...** São Carlos, 1999.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas**: organizações com foco no cliente. 1ª ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MPS, MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Previdência e Estabilidade Social**: curso formadores em Previdência Social. 4ª edição. Brasília, DF, 2004.

MPAS, MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Histórico**. 2013. Disponível em <<http://www.previdencia.gov.br/>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PIECHNICKI, Ademir Stefano; KOVALESKI, João Luiz. Roteiro de Aplicação do Masp: um Estudo de Caso na Indústria Madeireira. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VIII, 2011. **Anais...** Resende, 2011.

SANTOS, Osmildo Sobral dos.; PEREIRA, Júlio César Silveira.; OKANO, Marcelo Tsuguo. A implantação da ferramenta da qualidade MASP para melhoria contínua em uma indústria vidreira. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XV, 2012. **Anais...** São Paulo, 2012.

SAMPARA, Eloir José; MATTIODA, Rosana Adami.; CARDOSO, Rafaela da Rosa. Análise de insumos e aplicação de sistemática de solução de problemas para geração de melhorias. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIX, 2009. **Anais...** Salvador, 2009.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. Brasília, DF, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

SPILLER, Eduardo Santiago.; PIÁ, Daniel.; LUZ, João Ferreira da.; SÁ, Patrícia Ricelli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006

SPPS, SECRETARIA DE POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Panorama da Previdência Social Brasileira**. 4ª edição, Brasília, DF, 2010.

STEFANO, Nara Medianeira.; GODOY, Leoni Pentiado. Satisfação do cliente em serviços bancários. In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, XVI, 2010. **Anais...** São Carlos, 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em Serviços de Informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

**APÊNDICE****UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****1- Informações Pessoais**

1.1- Qual a função que você exerce no INSS?

---

1.2- Há quanto tempo você está no INSS?

---

**2- Informações Gerais**

2.1- Informe quais os problemas mais recorrentes que dificultam a prestação dos serviços na APS Juazeiro.

---

---

---

3- Dos indicadores pactuados no Plano de Ação 2014, a APS Juazeiro somente ficou abaixo do desempenho no indicador PRA45 (porcentagem de processos represados + 45 dias) no segundo trimestre 2014.

3.1- A que você atribui o fato deste indicador estar acima da meta prevista pela unidade?

---

---

---

3.2- Quais os fatores contribuem para impactar negativamente neste indicador?

---

---

---

3.3- Que ações você sugere para melhorar o indicador de desempenho na unidade?

---

---

---