

O BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO ATENDIMENTO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

LUCIANA MASSARO ONUSIC

ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - EPPEN/UNIFESP
lucianaonusic@gmail.com

NATÁLIA FERREIRA WEBER

ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO - EPPEN/UNIFESP
natyweber@gmail.com

O BALANCED SCORECARD: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO ATENDIMENTO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido considerando a Autarquia Federal intitulada como INSS, ou seja, Instituto Nacional do Seguro Social.

O estudo foi realizado com foco no atendimento dos benefícios agendados do Instituto, considerando que a empresa pertence ao governo federal e possui Agências em todo território nacional, bem como, trata-se de uma vinculação obrigatória para os funcionários empregados de todo o país totalizando em 2014 de acordo com a PNAD/IBGE (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) mais de 54 milhões de brasileiros contribuintes.

Com intuito de organizar o atendimento e as filas da Previdência Social, em meados de 2006 foi implantado o agendamento eletrônico para protocolo de determinados benefícios. Ou seja, o segurado seria atendido no dia e horário marcado após dar entrada no benefício pela internet ou pela Central 135 que foi criada no mesmo período do agendamento.

De acordo com o estudo interno do INSS publicado pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), já em 2006, desde a implantação do atendimento programado, houve uma redução média de 83% na quantidade de pessoas nas filas existentes na porta das agências.

Este estudo visou propor melhorias no atendimento do agendamento que já existe a mais de dez anos utilizando como base as perspectivas do Balanced Scorecard, sendo que, a pesquisa foi realizada em uma unidade significativa da Previdência Social intitulada Agência da Previdência Social São Paulo – Centro considerando o número de servidores, problemas diários e atendimentos ao dia.

Assim, o problema de pesquisa de pesquisa deste estudo é: quais melhorias podem ser propostas no atendimento dos agendamentos do Instituto Nacional do Seguro Social com base nas perspectivas do Balanced Scorecard?

Para responder a esta questão, foram elencados alguns objetivos a serem perseguidos nesta pesquisa:

1. Efetuar análise da situação atual dos processos do atendimento de benefícios agendados dentro da Agência de Previdência Social São Paulo – Centro;
2. Propor melhorias no atendimento dos agendamentos no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social com base no Balanced Scorecard.

Justifica-se esta pesquisa por seu interesse acadêmico quanto da Administração Pública, visto que, foi desenvolvido em um órgão da Administração Indireta. Considerando os dados da ANFIP (Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil), em 2014, as despesas da Seguridade Social somaram 11,5% do PIB. O estudo levou em conta a situação atual dos processos internos e teve como objetivo propor melhorias com base na análise do BSC (Balanced Scorecard), podendo ser implementado na Agência da Previdência Social objeto deste trabalho.

O governo federal, em cumprimento ao princípio da transparência, disponibilizou as

informações necessárias a este estudo. A complexidade deste trabalho foi elevada, pois houve muitas variáveis a serem consideradas e analisadas no andamento do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Previdência Social no Brasil

Desde a época do Império, já existiam mecanismo de cunho previdenciário no Brasil. No entanto, a partir de 1923, com a aprovação da Lei Eloy Chaves, o País adquiriu um marco jurídico para a atuação do sistema previdenciário, que na época era composto pelas CAPs (Caixas de Aposentadorias e Pensões).

Na Intraprev (intranet do INSS, 2016) também consta que a Lei Eloy Chaves tratava especificamente das CAPs das empresas ferroviárias, pois seus sindicatos eram bem organizados e possuíam poder de pressão política. O objetivo inicial era o de apoiar esses trabalhadores durante o período de inatividade.

Essa situação sofreu alterações ao longo da década de 1930. O crescimento da população urbana e a ampliação do sindicalismo levaram a uma tendência de organização previdenciária por categoria profissional, o que fortaleceu as instituições de previdência, assumidas assim pelo Estado, surgindo então os IAPs (Institutos de Aposentadorias e Pensões) de acordo com dados da Intraprev do Instituto (intranet, 2016).

Os institutos representantes de categorias com renda superior se tornaram politicamente fortes, pois dispunham de mais recursos financeiros e políticos. Tal fato gerou um problema de distorção entre os diversos institutos, com categorias efetivamente representadas e outras sub-representadas, conforme dados citados na Intraprev (intranet, 2016).

Diante desta situação, se fazia necessário um sistema previdenciário único.

A Lei nº 3.807, de 26 de agosto de 1960, criou a LOPS (Lei Orgânica de Previdência Social) unificando a legislação referente aos Institutos de Aposentadorias e Pensões de acordo com informações retiradas da Intraprev (intranet, 2016).

Posteriormente, o Decreto-Lei nº 72, de 21 de novembro de 1966, uniu os Institutos de Aposentadorias e Pensões existentes na época (IAPM, IAPC, IAPB, IAPI, IAPTEC), criando o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) conforme histórico constante do site da Intraprev (intranet, 2016).

Na Intraprev também consta que o INPS unificou as ações da previdência para os trabalhadores do setor privado, exceto os trabalhadores rurais e os domésticos. No decorrer da década de 1970, a cobertura previdenciária expandiu-se com a concentração de recursos no governo federal, especialmente devido às seguintes medidas: em 1972, a inclusão dos empregados domésticos; em 1973, a regulamentação da inscrição de autônomos em caráter compulsório; em 1974, a instituição do amparo previdenciário aos maiores de 70 anos de idade e aos inválidos não-segurados (idade alterada posteriormente); em 1976, extensão dos benefícios de previdência e assistência social aos empregadores rurais e seus dependentes.

Na década de 70, inovações importantes aconteceram na legislação previdenciária, disciplinadas por vários diplomas legais, surgindo à necessidade de unificação, que de fato ocorreu com a CLPS (Consolidação das Leis da Previdência Social) em 24/01/1976, por meio

do Decreto nº 77.077. No ano seguinte, foi criado o SINPAS (Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social), sendo que, estas informações foram extraídas do site da Intraprev.

Com a Constituição de 1988, foi criado o conceito de Seguridade Social composto pelas áreas da Saúde, Assistência e Previdência Social de acordo com o afirmado no site da Intraprev.

O sistema previdenciário brasileiro se dá por repartição simples e de filiação obrigatória de acordo com a referida Constituição conforme afirma WEINTRAUB (2002). Como se trata de um sistema contributivo faz se necessário a contrapartida quando do pagamento dos benefícios.

Conforme WEINTRAUB (2002), o Regime Geral da Previdência Social - RGPS considera que quem está na ativa paga os benefícios dos aposentados e pensionistas atuais. Logo, as gerações vindouras suportarão as aposentadorias da geração de agora. Conforme já citado acima, é como se existisse um “pacto” entre as gerações.

Então em 27 de junho de 1990, surge o Instituto Nacional do Seguro Social durante a gestão do presidente Fernando Collor de Melo pelo Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) que depois alterou seu nome para Ministério da Previdência Social (MPS) o qual perdurou até abril de 2016 de acordo com dados pesquisados na Intraprev.

Em 05 de abril de 2016 por força da Medida Provisória nº 696, o INSS foi transferido para o MTPS (Ministério do Trabalho e Previdência Social). E em 12 de maio de 2016 a Medida Provisória nº 726, devido ao impeachment da Presidente e a mudança do governo para o Sr. Michel Temer, alterou o Instituto para o MDSA (Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário) o qual permanece até o presente momento. Os dados foram levantados por meio de pesquisa das portarias vigentes.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi criado em 27 de junho de 1990, durante a gestão do ex-presidente Fernando Collor de Melo, estabelecendo na época a fusão entre o IAPAS (Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social) com o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), informações constante do site da Intraprev.

Compete ao INSS operacionalizar o reconhecimento dos direitos dos segurados do RGPS (Regime Geral de Previdência Social), sendo que, o referido regime possui caráter contributivo e filiação obrigatória. O INSS é uma organização pública nacional que presta serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Estas informações foram consultadas no site da Previdência Social.

O objetivo da organização é o fortalecimento da proteção social através da ampliação da coberta e excelência no atendimento e controle social.

O INSS é um órgão de âmbito nacional com sede em Brasília/DF, considerando o boletim de julho/2016 produzido pela Instituição, podemos depreender que a sua estrutura é composta por cinco Superintendências que administram cento e quatro Gerências Executivas. Estas gerências, por sua vez, respondem por mil, quinhentas e catorze Agências da Previdência Social e possuem trinta e cinco mil e oitocentos e setenta e cinco Servidores admitidos por meio de concurso público em regime estatutário.

A Previdência Social visa proteger o trabalhador dos riscos sociais, como a doença e a velhice, através de um órgão gestor, e no caso do Brasil é a entidade autárquica do INSS.

Após consulta ao site da Previdência Social constatou-se que os benefícios disponíveis atualmente são:

- Aposentadorias: por Idade, por Idade da Pessoa com Deficiência, por Tempo de Contribuição, por Tempo de Contribuição da Pessoa com Deficiência, por Tempo de Contribuição do Professor, por Invalidez e Especial por Tempo de Contribuição;
- Auxílios: Doença, Acidente e Reclusão;
- Pensão: por Morte, Especial – Hanseníase e Especial – Talidomida;
- Pecúlio;
- Salário-família e salário-maternidade;
- Seguro-desemprego do Pescador Artesanal.

Há também os benefícios assistenciais, são eles:

- Amparo Social ao Idoso e à Pessoa com Deficiência;
- Ao Trabalhador Portuário Avulso.

Todos os benefícios citados acima demandam algum tipo de serviço a ser executado pelo servidor do INSS, como atendimento ao público, perícia médica, emissão de certidão PIS/PASEP/FGTS, extrato do benefício, demonstrativo de imposto de renda, simulações, revisões, cálculo e emissão das Guias de Previdência Social (GPS), etc. Há também os serviços de Reabilitação Profissional para inserção de acidentados em novas tarefas quando do retorno ao trabalho, bem como, disponibilização de próteses de membros perdidos; emissão de certidão de tempo de contribuição; serviços prestados a empresas conveniadas; entre outros.

No ano de 2015 foram pagos benefícios no valor de 438.163.319.000,00, ou seja, o equivalente a 7,42% do PIB do referido período. Sendo que, apenas no mês de julho/2016 (último dado disponível para consulta) foram pagos o total de 37.559.712.738,51 em benefícios.

Quanto aos benefícios de prestação continuada, ou seja, os amparos sociais referente ao mês de setembro/2016, foram pagos 33,6 milhões de benefícios, no valor total de R\$ 37,7 bilhões. Em 2015, foi arrecadado o valor de 350.272.004.000,00, ou seja, 5,93% do PIB. E em setembro/2016, a Arrecadação Líquida do INSS (que corresponde aos recebimentos próprios deduzindo-se as transferências a terceiros) foi de R\$ 28,5 bilhões. A despesa com benefícios do Regime Geral de Previdência Social foi da ordem de R\$ 43,9 bilhões.

2.2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard ou BSC como é popularmente conhecido teve a sua origem em um estudo realizado em 1990 por David Norton e Robert Kaplan. Sendo que, em 1992 o referido estudo foi publicado pela Harvard Business Review, o artigo era intitulado como “Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance” .

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), o Balanced Scorecard permite gerir a estratégia. Com a evolução do BSC foi possível utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica. Assim, as empresas começaram a implementar o BSC e a utilizá-lo como instrumento de acompanhamento da estratégia.

KAPLAN e NORTON (1997) elucidam que o BSC é um conjunto de medidas que dará uma visão rápida e global da atividade empresarial, onde estão incluídas as medidas financeiras, complementadas com medidas operacionais.

JOSEP HUERTAS et al. (2001) afirma que é o método utilizado para definir o caminho que uma organização deve seguir gerando um equilíbrio integrado das decisões estratégicas. E segundo BETANCOURT (1999), o BSC concentra-se nas perspectivas específicas relacionadas com a unidade de negócio, permitindo eliminar os desarticulados indicadores.

Para GENDRON (1997), o BSC permite articular a estratégia e acompanhar o desenvolvimento dos objetivos estabelecidos. O BSC define os objetivos de cada perspectiva de acordo com a estratégia da empresa, associando a indicadores e estes se demonstram inter-relacionados com cada perspectiva, auxiliando a empresa a comunicar a sua estratégia. (SCATTOLINI et al., 2005).

O BSC soma às medidas financeiras as análises sobre os clientes, evidenciando os processos internos que precisam ser aperfeiçoamentos, bem como, os sistemas. (LUNKES et al., 2009).

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), o BSC também oferece aos executivos os instrumentos de que precisam para atingir o sucesso no futuro. Atualmente as empresas estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, então o BSC ajuda a traduzir a missão e a estratégia das empresas em medidas de desempenho que auxiliam o sistema de medição e a gestão estratégica.

O BSC, segundo KAPLAN e NORTON (1997), capta as atividades críticas da geração de valor, preservando o interesse do desempenho no curto prazo e oferece um desempenho competitivo superior no longo prazo. Também é utilizado para administrar a gestão estratégica, viabilizando os processos gerenciais críticos, como: Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas; Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

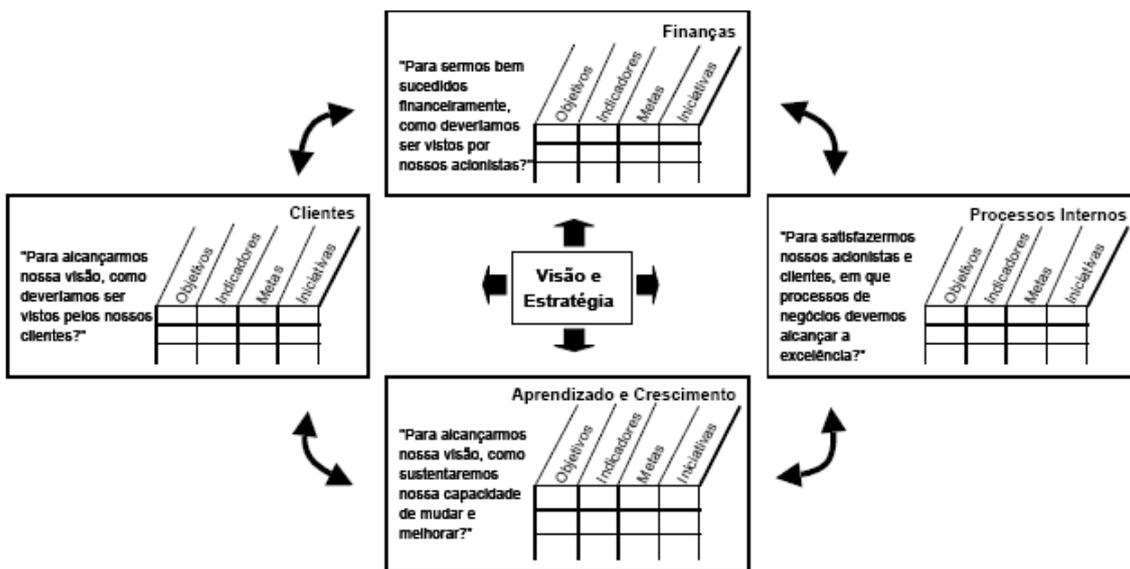


Figura - Balanced Scorecard. Versão 1

Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é exploratória e foi feita por meio de análise documental, pesquisa em dados estatísticos da Instituição, observação in loco, entrevista aberta com o Gerente responsável pela Agência objeto de estudo, entrevistas abertas com os chefes da Diretoria de Atendimento do INSS e entrevistas estruturadas com os servidores que fazem o atendimento do agendamento nas agências.

A Coleta de Dados da pesquisa foi feita por meio de consulta a livros sobre o assunto, pesquisa em dados estatísticos consultados na intranet da Instituição, observação in loco, ou seja, no atendimento do agendamento na Agência da Previdência Social São Paulo - Centro durante cinco dias distribuídos no período de um 05/09/2016 a 30/09/2016.

Também foram realizadas três entrevistas abertas, no período de fevereiro e março/2016 com o gerente da Agência objeto de estudo com o objetivo de captar os maiores problemas diários do atendimento e com a Diretoria de Atendimento na qual foi conversado com o chefe do setor e seu assistente a fim de entender o funcionamento do agendamento no âmbito do INSS.

Após todas as entrevistas foi elaborado um questionário estruturado com 30 questões o qual foi aplicado em outubro/2016 via intranet para os servidores que atendem diretamente os segurados obtendo assim resposta de seis servidores.

A análise e interpretação de dados foi realizada de acordo com a Análise de Conteúdo de BARDIN e a mesma foi direcionada a luz do *Balanced Scorecard* e suas perspectivas.

4 RESULTADOS

4.1. Observação in loco

Foi realizada observação in loco durante o atendimento do agendamento na Agência da Previdência Social São Paulo - Centro durante cinco dias distribuídos no período de um 05/09/2016 a 30/09/2016 em torno de três horas por dia, totalizando aproximadamente quinze horas de observação.

Apurou-se que a Agência, no piso térreo, possui ao todo 35 guichês para atendimento, seis salas de perícia médica, quatro impressoras e três painéis de senhas. No segundo andar onde fica a chefia e a retaguarda da Agência há uma sala para a Gerência com duas mesas e um computador, no grande salão do referido andar há 25 mesas com duas impressoras, nos fundos há um grande arquivo e a copa/cozinha. Há servidores da Agência também no 5º andar que atendem algumas perícias médicas especiais, como as judiciais, e a reabilitação profissional e também há servidores no 8ª andar que ajudam a concluir os processos do agendamento os quais não foram finalizados no atendimento.

Quando da observação foi possível constatar como se dá o atendimento desde a chegada do segurado à Agência até a finalização do processo.

O segurado chega a Agência e normalmente pergunta ao guarda onde deve se dirigir, o mesmo informa que deve ficar na fila, os segurados têm muitas dúvidas porque possuem horário de agendamento e assim entendem que não devem ficar na fila. O guarda avisa que todo atendimento deve passar pela triagem da fila.

Após aguardar na fila, o segurado é atendido pelo servidor da triagem da senha. O servidor irá verificar se o segurado está na lista do agendamento do dia, assim se estiver, o servidor emitirá a senha com o número do CPF e o código do serviço (por exemplo, aposentadoria por idade, salário-maternidade, entre outros.).

As senhas são separadas por letras que correspondem aos serviços e o número é dado de acordo com a ordem de chegada, as senhas preferenciais são dadas na mesma numeração, todavia recebem um P de Prioridade e entram no painel de controle em vermelho. As senhas de prioridade são chamadas primeiramente, no entanto, nem todos os servidores têm perfil para chamar prioridade, isto porque se todos chamassem as prioridades, o atendimento comum demoraria muito tempo para ser atendido.

Todos os servidores recebem perfis atribuídos por sua chefia com o serviço que está habilitado a chamar e qual tipo de atendimento que deve realizar (prioridade ou não).

Com a senha em mãos, o segurado adentra a Agência e fica aguardando no saguão maior olhando para o painel. Nos dias observados foi verificado que a maior parte do tempo não há cadeiras suficientes para os segurados sentarem, o ambiente é barulhento e conturbado, os segurados perguntam com frequência ao atendente que estiver perto se vai demorar muito, se já passou a sua senha, se alguém pode atendê-lo sem a senha.

Os painéis são pequenos e como há muitos serviços realizados concomitantemente, as senhas passam rápidas e para o segurado que está aguardando fica a impressão de que não há critérios, pois alterna as numerações e aparecem várias letras junto ao número, além da mesa que está chamando.

Observando o local foi verificado que há processos empilhados nos cantos da agência diretamente no chão, assim a Agência possui um aspecto de muita bagunça e desordem. Os

servidores que atendem o agendamento não possuem lugar fixo, sentam onde estiver um computador funcionando ou um colega a quem estejam acostumados a pedir ajuda ou habituados a ter um relacionamento interpessoal. Há servidores de diversos serviços sentados misturados, ou seja, não dá para saber exatamente onde funciona cada serviço específico da Agência ou quem está responsável por chamar determinado atendimento.

Os servidores que atendem o agendamento não ficam em locais separados, estão dispersos pelos guichês da Agência, junto com os demais atendimentos. Foi possível perceber que há alguns aglomerados de serviços, por exemplo, os servidores do Serviço de Manutenção de Benefícios e da Perícia Médica, ficam próximos de acordo com o serviço, no entanto, estes serviços são fixos tendo em vista a complexidade do trabalho, ou seja, não há escala de atendimento.

Há uma placa grande denominada “Serviço Especializado”, mas não é possível depreender a que serviço refere-se, pois está acima de servidores que atendem diversos tipos de problemas.

Quanto ao atendimento do agendamento, o segurado é chamado pela senha no painel e se não comparecer logo, geralmente seu nome é “gritado” na Agência pelo servidor. Chegando ao guichê de atendimento, o servidor pede os documentos e as cópias verificando que serviço ele foi solicitar. Durante a observação foi possível averiguar que a maior parte dos servidores pedem para o segurado tirar as cópias do documento na rua, no entanto, alguns tiram as cópias dos documentos na própria máquina do Instituto que está localizada em um corretor atrás do guichê 20 do atendimento. Assim, se o servidor estiver no guichê 02 terá que andar até o 20 para tirar a cópia.

O servidor verifica os documentos e lança os dados no sistema, após todos os procedimentos, o servidor pede a assinatura do segurado e entrega o protocolo. Assim, dispensa o segurado.

Constatou-se que muitos segurados não trazem os documentos necessários a implantação e/ou revisão do benefício, assim, os servidores precisam fazer exigências solicitando-os.

Quanto às impressoras constatou-se que há uma na triagem da senha, uma próxima ao guichê 17, outra próxima ao guichê 25 e outra próxima ao guichê 33. Totalizando assim, quatro impressoras no atendimento.

Após inúmeras observações percebeu-se que o segurado é, na maioria das vezes, chamado após o horário agendado. O ambiente é dividido em dois andares, no térreo encontra-se a Agência de atendimento e no primeiro andar está a sala da chefia e o arquivo. Notou-se também que as chefias principais (Gerente e Chefe de Benefícios) da Agência só descem do primeiro andar para o térreo durante o atendimento em casos extremamente urgentes. Dando suporte aos servidores apenas o Supervisor de Atendimento.

Verificou-se também que a Gerência altera o perfil dos servidores durante seu expediente quanto ao tipo de atendimento que ele deverá chamar. É feito um monitoramento pelas chefias que percebem se há muito de um determinado serviço aguardando e assim faz-se a alteração do perfil do atendente.

4.2. Entrevistas

4.2.1. Entrevista com o Gerente da APS - Centro SP

A entrevista tinha como objetivo entender qual a dinâmica e processos no atendimento do agendamento dos protocolos de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social. Assim foi entrevistado o chefe da Agência São Paulo – Centro a fim de que o mesmo tomasse consciência dos objetivos do estudo e da importância da respectiva participação, entre outros elementos. Este contato mostrou-se extremamente importante e de grande utilidade, pois contribuiu no desenvolvimento do questionário a ser aplicado nos servidores que fazem o atendimento e auxiliou o entendimento dos processos e tarefas que são realizados na Agência.

A partir das respostas do entrevistado foi possível depreender que a APS tem dificuldade em cumprir a exigência da Direção Central em relação ao número mínimo de servidores a serem alocados no agendamento, o que dificulta a oferta de vagas necessárias para o atendimento da demanda.

Quanto às taxas de insucesso, ou seja, quando o segurado não consegue agendar uma vaga para dar entrada no benefício são cobradas diariamente pela Direção de Atendimento. Trata-se de uma ação importante, pois o segurado não pode ter o seu direito cerceado quando procura a Previdência para dar entrada no seu pedido.

4.2.2. Entrevista o Chefe e o Assistente da Setor de Atendimento (SERAT/SP)

A entrevista foi realizada para entender como funciona o sistema de agendamento das agências em níveis gerenciais e no âmbito da Gerência Executiva que administra diversas agências da região central da Capital. O SERAT administra o Atendimento das agências e tem a visão macro de todo o sistema de agendamento. Assim entrevistou-se o chefe do SERAT e seu assistente a fim de que ajudassem no desenvolvimento deste estudo.

O SERAT acompanha o oferecimento das vagas do agendamento e em muitos casos disponibiliza as vagas quando o gestor da APS não consegue fazê-lo. Este setor possui dados estatísticos e gerenciais de todas as agências da Gerência e assim atua como um controlador do agendamento, verificando quantos agendamentos e se há insucessos.

Com base na entrevista foi possível entender de uma forma macro como o agendamento funciona e que no sistema de agenda utilizado atualmente considera-se a competência e o número de servidores, sendo que, o serviço está vinculado à quantidade de horas.

O trabalho desenvolvido pelo SERAT junto às agências é para que não haja insucesso, ou seja, quando o segurado for agendar seu atendimento encontre vaga e que esta data seja o mais próxima possível.

4.3. Questionário

Conforme exposto na metodologia, ao questionário foi composto por 30 questões a partir das entrevistas e analisa sob a perspectiva do Balanced Scorecard, conforme apresentado a seguir:

4.3.1. Perspectiva Financeira

Considerando as respostas dos respondentes no questionário foi possível depreender que há um custo financeiro com relação ao pagamento de correção monetária nos benefícios, pois 66,66% responderam que frequentemente é necessário pagar valores de atualização monetária.

Outro custo que aparece é com relação à impressão de requerimentos e protocolos, considerando que 100% dos respondentes disseram que este é um possível gargalo de gastos a ser analisado.

De acordo com os dados apurados, pode-se concluir que há muito atraso na análise dos benefícios, ou seja, em muitos casos os benefícios aguardam mais de 45 dias para serem finalizados, já que este é o tempo considerado como eficiente pela Direção Central. Constatou-se que foram gastos 417.923,68 reais em correção monetária durante o período de junho de 2016 a setembro de 2016, assim, conclui-se que se trata de valor muito alto de diferenças a serem pagas. A correção monetária é paga a diferenças geradas por benefícios em atraso, pois alterando o mês há necessidade de recompor o valor a ser pago ao segurado.

Sugestão proposta deste estudo: Há uma grande necessidade de diminuição nos valores de correção monetária, assim, é preciso agendar o benefício para datas mais próximas a fim de evitar que a espera do segurado gere valores a mais para ele receber tendo em vista o fator tempo. Entende-se que precisa ajustar os fluxos internos para atendimento ao segurado o mais prontamente possível.

Com base nos dados levantados percebeu-se que para melhorar a perspectiva financeira faz-se necessário disponibilizar mais impressoras no atendimento para diminuir o tempo de locomoção do servidor, no entanto, é preciso repensar a burocracia e apresentar um protocolo virtual; controlar os benefícios para que sejam cumpridos no prazo a fim de evitar pagamento de correção monetária, sendo que, este controle deve ser realizado pelas chefias da Agência e que sejam feitas cobranças regulares.

4.3.2. Perspectiva Clientes

Com relação às perspectivas dos clientes a análise das respostas mostrou que na de opinião de 100% dos servidores o agendamento facilita o controle e o atendimento dos segurados e da organização dos benefícios. Os servidores também apontaram que a agenda ajuda e organiza a quantidade de pessoas que circulam pela Agência diariamente, evitando grandes filas e confusão no atendimento. Assim, é possível controlar o fluxo de segurados e oferecer um serviço de melhor qualidade.

De acordo com a pesquisa, apurou-se que os segurados em média são atendidos fora do horário agendado e constatou-se que há uma espera de mais de uma hora.

Foi possível depreender que 50% dos servidores tiram cópia dos documentos dos segurados na copiadora do Instituto e que 50% pedem para o segurado ir tirar cópias fora da agência e retornar em sua mesa. Esta esta diferença de procedimento impacta no tempo de atendimento e gera algumas confusões no dia a dia.

Quanto à antecipação do agendamento no qual a Agência solicita que o segurado agendado com data muito futura compareça ao atendimento para que seu problema seja resolvido foi apurado que 66,67% responderam que não é feito e 33,33% responderam que já fizeram. Este procedimento é realizado quando há muitos pedidos longínquos, por exemplo, o segurado faz um agendamento em março e a data de atendimento será dezembro, assim, esperará muito para ter seu atendimento realizado.

Com relação aos dados levantados apurou-se que os servidores, em média, gastam menos tempo do que o proposto pela Direção Central nos atendimentos, como por exemplo, nas Aposentadorias por Idade o servidor gasta em média 33 minutos, enquanto é proposto 45 minutos.

Outro ponto é que na declaração pessoal do tempo que os servidores gastam em cada atendimento apurou-se uma média de 28,33 minutos, assim, pode-se afirmar que a média percebida pelos servidores está muito próxima da encontrada nos dados estatísticos. Então, depreende-se que o tempo proposto pela Direção Central está de acordo com o dia-a-dia da Agência, no entanto, seria possível alguns ajustes para melhor utilização da mão-de-obra.

Sugestão proposta por este estudo: Melhorar a comunicação dos canais remotos para que o segurado compareça a Agência com todos os documentos e cópias necessárias. Disponibilizar um estagiário bem treinado na porta para recepcionar os segurados e organizar os servidores do agendamento dos demais atendimentos gerando assim senhas automáticas pelo CPF para os agendamentos. Quanto ao espaço da unidade, reorganizar as cadeiras utilizadas pelos segurados.

4.3.3. Perspectiva Processos Internos

Em análise às respostas verificou-se que os principais problemas diários enfrentados pelos servidores e por consequência sentidos pelos segurados foram: 66,67% responderam "Instabilidade do sistema" como problema mais relevante; 50% responderam "Falta de dados e/ou documentos dos segurados" como segundo problema mais relevante; e no terceiro aparece com 33,33% a afirmativa "Tiragem de cópias dos documentos" e 33,33% aparece "Muito trabalho". "Agência muito cheia" também é citada muitas vezes, mas em ordens diferentes de relevância.

Diante dos números, pode-se depreender que a instabilidade do sistema é o fator mais agravante no dia a dia do servidor, o que muito impacta no bom atendimento ao segurado. Outro ponto que volta a aparecer é a falta de dados/documentos dos segurados que já foi apontado em questão anterior, percebe-se assim uma grande dificuldade no comparecimento do segurado com todos os documentos necessários. A tiragem de cópias aparece também

como grande problema, inclusive conforme citado acima percebe-se que há diferentes fluxos sobre a tiragem de cópias dentro da Agência.

Os servidores reclamam que há muito trabalho e que Agência é muito cheia, o que foi constatado também na observação in loco. Inúmeras vezes não há cadeiras para os segurados se sentarem e em entrevista com a Gerência da Agência apurou-se que há um histórico antigo de que esta era a Agência de Central de Concessão, ou seja, todos os processos da Capital eram realizados por ela e só depois seguiam para as Agências Mantenedoras, essa herança sobrecarrega a Agência quanto a pedidos de cópia de processos e informações antigas a serem prestadas. Também constatou-se que alguns serviços são realizados apenas por ela, como a Manutenção dos Convênios da CEF e as Pensões de Militares, esta Agência também efetua a Manutenção das Agências pertencentes à Gerência Centro que não mantêm benefícios, como a APS Anhangabaú, APS ADJ SP, APS ADJ Paissandu e APS Brigadeiro.

Como melhoria no atendimento do agendamento obteve-se as seguintes respostas: 100% dos respondentes assinalaram "Mais servidores"; 80% assinalaram "Abertura de Menos Vagas"; 80% assinalaram "Pré atendimento (acerto de dados cadastrais por outro servidor)"; 20% acreditam que precisa de "Treinamento da legislação" e 20% solicitaram "Inclusão da análise SST no CNIS e migração para o prisma". Uma parcela menor, mas também importante, solicitou treinamento na legislação e a inclusão da análise pericial médica direto no sistema de Vínculos e Contribuições, assim, o sistema migraria os dados para o sistema de concessão de benefícios e não seria necessário que o servidor digitasse tudo novamente.

Perguntou-se quando a distribuição se dá pela senha, a fila é rápida e obteve-se a seguinte resposta 50% responderam Sim e 50% responderam Não. Quanto à distribuição de senhas erradas, nota-se que as respostas foram 50% responderam "Às vezes"; 33,33% responderam "Frequentemente" e 16,67% não responderam. Assim, de acordo com o resultado apurou-se que há distribuição de senhas erradas com moderação entre às vezes e frequentemente.

Perguntou-se se os servidores acreditam que falta informação ao segurado e 100% dos respondentes disseram sim. E se isso é um problema do atendimento das agências, obteve-se 66,67% responderam que não e 33,33% responderam que sim. De acordo com as informações dos servidores constatou-se que o atendimento é realizado na APS, ocorre que, os canais remotos sempre dão margem a dúvidas. Os servidores entendem que a cultura previdenciária deveria ser promovida pelo governo nas escolas e nos meios de comunicação.

Quanto às atualizações dos cadastrados do segurados, ou seja, organização de trabalhos de acerto de dados verificou-se que 100% dos respondentes acreditam que sim, deveria ser feito.

Perguntou-se se o servidor já atendeu alguma antecipação de agenda e obteve-se o resultado de 66,67% responderam que Sim e 33,33% responderam que Não.

Após a finalização do benefício (implantação/indeferimento), os servidores em 66,67% colocam em uma caixa/gaveta no setor e 33,33% cadastram no sistemas de gerenciamento de processos físicos e encaminham para arquivo. Notam-se fluxos divergentes no envio para arquivo do processo.

Os servidores frisaram que a falta de informação do segurado, além do layout da agência que permite que os segurados interrompam constantemente o atendimento são problemas diários que atrapalham o atendimento. Também citaram muitas vezes que o canal remoto 135 (central de atendimento telefônico do INSS) deveria verificar se o cadastro está

completo e informar os documentos originais e cópias necessários para atendimento corretamente.

Outro ponto que foi comentado é que os benefícios somente deveriam ser agendados após o requerente ter feito todos os acertos de cadastro, evitando o enorme número de benefícios indeferidos por falta de tempo, ou seja, feitos os acertos, o sistema teria condições de verificar quem possui tempo ou não e agendar somente quem estivesse com direito ao benefício.

Sugestão proposta por este estudo: um grande problema percebido é de comunicação, pois foi apontado inúmeras vezes que o segurado não traz os documentos necessários seja porque não deu atenção aos documentos que precisava ou foi mal informado pelo canal remoto telefônico e/ou pelo site, assim, é preciso atuar nesta frente e resolver este problema de comunicação.

Melhorar a comunicação dos canais remotos para que o segurado compareça a Agência com todos os documentos e cópias necessárias; colocar um estagiário bem treinado na porta para recepcionar os segurados; separar os servidores do agendamento dos demais atendimentos; gerar senha automática pelo CPF para os agendamentos; reorganizar as cadeiras.

De acordo com o levantamento de dados constatou-se que há inúmeras diferenças de fluxos de trabalho dentro da mesma Agência, assim, acredita-se que seja imprescindível organizá-los e efetuar reuniões periódicas para o alinhamento de tarefas e posicionamentos acompanhando a implantação dos referidos fluxos.

Sugere-se ainda que se faça organização dos fluxos de trabalho e reuniões periódicas para alinhamento das tarefas e acompanhamento das mesmas; estreitar relacionamento com os canais remotos para acertos das informações de documentos necessários para a APS; pré-atendimento dos agendamentos com acerto do CNIS; cartas automáticas para que o segurado atualize os dados na internet; aumentar o tamanho e o número de painéis; reorganizar a Agência para que o atendimento fique todo junto e em setor separado dos demais atendimentos; proibição das cópias de documentos dos segurados dentro da Agência; não retornar os processos de exigência para o servidor que atendeu; tratar da instabilidade do sistema pela Direção Central.

4.3.4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Quanto às questões de Aprendizado e Crescimento constatou-se que o PEP – Programa de Educação Previdenciária é conhecido por 83,33% responderam Sim e 16,67% responderam Não, ou seja, apesar de ser um Programa instituído desde 2000 ainda há servidores que desconhecem a sua atuação. O Programa de 2000 a 2012 já realizou 64.086 ações atendendo a 8,7 milhões de pessoas. Aos que conheciam o Programa perguntou-se se já participaram e constatou-se que 60% responderam Sim e 40% responderam Não.

Perguntou-se também se os servidores conhecem a plataforma EAD do INSS em que há oferecimento de cursos para melhor desenvolvimento dos trabalhos, atualização de legislação e treinamentos gerenciais e verificou-se que 83,33% responderam Sim e 16,67%

responderam Não. Aos que conheciam, verificou-se se utilizam a plataforma e obteve-se o seguinte resultado: 20% responderam "Às vezes"; 40% responderam "Nunca"; 20% responderam "Frequentemente" e 20% responderam "Raramente". Assim, apurou-se que a maioria nunca utilizou a plataforma. Também foi comentado que a utilização depende da demanda da Agência, assim, como normalmente é muita alta, os cursos EAD ficam em segundo plano por falta de tempo e por diversas vezes não são atraentes.

Questionou-se se os servidores achavam que deveriam ter treinamentos sobre os sistemas e/ou legislação frequentemente nas unidades do INSS e 100% deles responderam que sim.

Sugestão proposta por este estudo: Com base nas entrevistas, observação in loco e questionários constatou-se que há uma grande necessidade de treinamento nos servidores tanto em legislação quanto em utilização dos sistemas. Desta forma, é preciso investir em cursos e treinamentos que ampliem a visão do servidor e desenvolvam suas habilidades necessárias para o atendimento.

Incentivar a utilização do Programa de Educação Previdenciária e a Escola da Previdência; criar um treinamento interno com servidores mais experientes; solicitar à Direção Central cursos mais profundos da legislação e dos sistemas são medidas recomendadas.

5. Conclusão

Este trabalho foi desenvolvido considerando a Autarquia Federal intitulada como INSS, ou seja, Instituto Nacional do Seguro Social.

No âmbito da escolha da empresa a ser estudada, levou-se em conta o tamanho do Instituto e o princípio da transparência. Assim, os dados necessários para desenvolvimento deste trabalho estavam disponíveis para consulta. Entende-se que este estudo é de grande valia para a comunidade acadêmica, pois abrange um dos maiores órgãos governamentais do país e que impactam a vida de milhões de brasileiros.

Primeiramente fez-se o levantamento do material bibliográfico com pesquisas efetuadas em livros da área de estratégia com foco no BSC, sites e sistemas da Previdência Social. Após este levantamento, fizeram-se três entrevistas com gerentes e servidores importantes do INSS para entender o funcionamento do agendamento de benefícios, objeto de estudo deste trabalho.

Após as três entrevistas foi possível elaborar o questionário a ser respondido pelos servidores que atuam no atendimento do agendamento. Efetuou-se visita à Agência objeto de estudo por cinco vezes durante quinze horas a fim de acompanhar o fluxo da mesma e observação do atendimento, bem como, os processos e layout da Agência.

Após análise dos dados e respostas recebidas à luz do Balanced Scorecard, foi possível propor melhorias para o agendamento da Agência.

Como principais pontos a serem considerados constatou-se que todos os servidores, bem como, chefias entendem que o agendamento dos benefícios é necessário e eficiente para atendimento das demandas do INSS. No entanto, na Agência estudada foi possível depreender que o mesmo é precário tendo em vista os inúmeros problemas encontrados, a saber:

instabilidade de sistemas, falta de fluxos de trabalhos padronizados, falta de treinamento dos servidores sobre legislação e utilização dos sistemas, desorganização na Agência, entre outros.

Orienta-se que os fluxos de trabalho sejam traçados e seguidos por todos os servidores para melhor atender o cidadão e que sejam feitos treinamentos sobre a legislação e os sistemas, que as informações sejam mais claras para os segurados nos canais remotos para que os mesmos possam comparecer ao atendimento munidos de todos os documentos necessários.

Por meio deste estudo foi possível entender melhor os fluxos e rotinas da Agência da Previdência Social objeto desta pesquisa e assim ter uma visão macro do atendimento dos benefícios e quais suas principais dificuldades no dia-a-dia.

Em contrapartida, o estudo apresentou limitações quanto à sua amostra, no início foram considerados vinte e cinco respondentes, no entanto, apenas retornaram o questionário impresso preenchido seis respondentes.

Salienta-se também que foi objeto de estudo apenas a Agência da Previdência Social São Paulo – Centro, o que permite considerar que os resultados e propostas encontrados devam ser considerados somente para a Agência em epígrafe, não devendo ser extrapolado o modelo para demais unidades. Assim, como pesquisa futura, a ampliação da participação de outras Agências bem como um maior número de servidores respondentes poderá ser de grande valia na continuação deste estudo.

6. Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BETANCOURT, A. F. **Qué es el Balanced Scorecard, I Seminário Nacional de Balanced Scorecard**. Puerto La Cruz: Mai 1999.

BLOG DA PREVIDÊNCIA. **Reabilitação Profissional do INSS entrega próteses a segurados**. Disponível em: <<http://blog.previdencia.gov.br/?p=10595>>. Acesso em: Out 2015.

BLOG DA PREVIDÊNCIA. **Programa de Educação Previdenciária leva informação a oito milhões de pessoas**. Disponível em: <<http://blog.previdencia.gov.br/?p=6714>>. Acesso em: Nov 2016.

Direitos da seguridade social. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2012. Disponível

em:<<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496324/000977786.pdf?sequence=1>>. Acesso em: Out 2015.

GENDRON, M. **Using the Balanced Scorecard, Harvard Management Update**. Newsletter from Harvard Business School, 1997.

HUERTAS, F J; BARQUERO, J D; SERRET, M; ANTÓ, D. **El Balanced Scorecard en la práctica, Estrategia Financiera**, 2001.

IBGE. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 20 Out. 2016.

KAPLAN, S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

INTRAPREV DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www-intraprev/>>. Acesso em: Out 2015.

LUNKES, R. J. et al. **Implementação do balanced scorecard em uma empresa de software**. Revista Pensar Contábil. Rio de Janeiro: Set 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PORTAL BRASIL. **Previdência Social registra segunda melhor arrecadação**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/10/previdencia-social-registra-segunda-melhor-arrecadacao>>. Acesso em: Out 2015.

PORTARIA nº 32, DE 8 de janeiro de 2016. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=1&pagina=72&data=06/04/2016&captchafield=firistAccess>>. Acesso em 20 Nov. 2016.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/>>. Acesso em: Out 2015.

SCATTOLINI, R. et al. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29/out.-01/nov., 2005, Porto Alegre. **Análise da implementação do balanced scorecard: apresentação de um estudo de caso**. Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

SOFTWARE PÚBLICO. SGA Livre. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sga-livre>>. Acesso em: Nov 2016.

TESOURO NACIONAL. Balanço Patrimonial. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/472289/2014+02+33000.pdf>>. Acesso em: Out 2015.

WEINTRAUB, A. B. V. **Coexistência do regime de repartição com o regime de capitalização**. São Paulo: Revista USP, 2002. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/viewFile/67542/70152>>. Acesso em: Out 2005.