



## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSS DE DUQUE DE CAXIAS/ RJ

### ARTIGO ORIGINAL

POUBEL, Aryanne da Silva <sup>1</sup>

SILVA, Loise Pereira Sousa da <sup>2</sup>

FREITAS, Máisa Santos de Souza <sup>3</sup>

POUBEL, Aryanne da Silva. SILVA, Loise Pereira Sousa da. FREITAS, Máisa Santos de Souza. **Atividades desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas do INSS de Duque de Caxias/ RJ.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 10, Vol. 09, pp. 05-25. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-de-gestao>

### RESUMO

As modificações ocorridas em Gestão de Pessoas no setor público são realidades perante os novos desafios. Esse estudo, tem como objetivo, avaliar as atividades desempenhadas pelo setor de Gestão de Pessoas do INSS de Duque de Caxias, apontando diagnóstico organizacional, melhorias de déficit de servidores, as novas tendências de Gestão de Pessoas no setor público e o plano estratégico da Previdência Social. Por meio da análise documental, pesquisa bibliográfica e com o uso da metodologia qualitativa, procedeu-se à observação não participante para coleta de dados e análise de conteúdo a fim de compreender a comunicação dos sistemas. O aumento da eficácia e eficiência da organização é visto a partir do estudo do setor com ênfase nas novas ferramentas e modelos de Gestão Estratégica.

---

<sup>1</sup> Graduação de Administração Pública.

<sup>2</sup> Graduação de Administração Pública.

<sup>3</sup> Graduação de Administração Pública.



Conclui-se que as novas medidas e tendências são incapazes de atender a demanda atual e observou-se que a concessão de concursos públicos para preenchimento de tamanho déficit de pessoal assim como gestão competente são soluções destas questões.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Setor Público, Gestão Estratégica.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo orienta-se a partir da realidade da Gestão de Pessoas no setor público, uma das áreas que mais sofrem mudanças nos últimos tempos. As modificações fazem parte da história da humanidade como evolução e as razões são variadas: econômica, política, social, cultural, tecnológica. A gestão de pessoas no setor público é muito importante para as organizações, visto que os desafios são enormes e trata-se de um assunto complexo, pois os funcionários não são contratados iguais a entidades privadas e sim, mediante concurso público. E para que o servidor progrida em sua carreira, cumpra suas funções de forma eficaz é necessário que haja envolvimento, desenvolvimento, participação e capacitação do mesmo.

Conforme Oliveira e Medeiros (2012, apud BARZELAY, 2005; VERGARA, 2007) publicaram, a conscientização do papel do setor público é essencial para a gestão no setor. Isso significa que implantar políticas e práticas de Gestão de Pessoas visa promover comprometimento com a qualidade e eficácia, estimular a produtividade e produzir resultados para os usuários dos serviços públicos. Além disso, é essencial o trabalho por gestão de competências para que os resultados satisfaçam ao público e os servidores também. (LIMA; CARNEIRO, 2015)

O estudo será realizado na Seção de Operações de Gestão de Pessoas, na Gerência Executiva da Agência Previdenciária Social (APS) na unidade de Duque de Caxias, localizado na Rua Marechal Deodoro, 1119, Jardim Vinte e cinco de agosto, no estado do Rio de Janeiro. De acordo com a Resolução nº 695, de 8 de agosto de 2019, este setor é responsável por empenhar os esforços administrativos, especialmente os técnicos, logísticos e humanos para garantir a totalidade da qualidade do atendimento



ao público. Dessa forma, verifica-se a importância desse setor para a Administração Pública por ser encarregado por fomentar a gestão do conhecimento, desenvolvimento, competências com foco no desempenho institucional e promover o fortalecimento das carreiras e a saúde e qualidade de vida no trabalho.

Conforme Chiavenato (2014), gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e é gerir também o capital humano da empresa. Ademais, enunciava que o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, já que por meio dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas. Portanto, os objetivos deste artigo são: apresentar diagnóstico organizacional, propor melhorias referentes ao déficit de servidores, conhecer e compreender as novas tendências de Gestão de Pessoas no setor público, verificar o modelo de Gestão Estratégica utilizado pelo órgão público e o Plano Estratégico da Previdência Social.

## **2. APRESENTAÇÃO DO CASO**

O Brasil adquiriu um marco jurídico para que o sistema previdenciário pudesse de fato ser implantado no país por meio da aprovação da Lei Eloy Chaves, que é o Decreto Legislativo nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923, embora esse mecanismo já existisse desde a época do Império. Inicialmente, o objetivo era apoiar os trabalhadores no período de inatividade, porém no decorrer dos anos ocorreram algumas alterações devido ao crescimento da população urbana e a ampliação do sindicalismo, que consequentemente resultaram em uma tendência de organização previdenciária por categoria profissional.

A necessidade de um sistema previdenciário único partiu do problema de distorção entre os diversos institutos, fato este gerado pelo fortalecimento de institutos representantes de categorias com renda superior. Dessa forma, após inúmeras alterações, ocorre a unificação através do Decreto nº 77.077 com a Consolidação das Leis da Previdência Social (CLPS), e no ano seguinte, a criação do Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS). A inclusão do conceito de seguridade social iniciou-se mediante a Constituição Federal de 1988, e foi criada em 27 de junho de 1990, por meio do decreto nº 99.350, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).



É válido ressaltar que esta organização era vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) e atualmente a autarquia é vinculada ao Ministério da Economia. Ademais, sua principal característica é prestar os serviços previdenciários para a sociedade brasileira, assegurando atendimento apropriado aos segurados e beneficiários. A estrutura organizacional busca o equilíbrio entre a descentralização administrativa e a cadeia de comandos nos diferentes níveis (estratégico, tático e operacional) a fim de que imprima agilidade na tomada de decisões.

Essas decisões fazem parte do planejamento estratégico e de acordo com o Decreto nº 3.081/1999, as antigas Gerências Executivas foram descentralizadas, refletindo apenas no PPA. Entretanto, em 2005 com base na metodologia do Balanced Scorecard, o INSS construiu o Mapa Estratégico. Assim, sua missão é garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos, com o objetivo de promover o bem-estar social, sendo a visão de ser reconhecido pela excelência na prestação dos serviços ao cidadão e os valores são: ética, respeito, segurança, transparência, profissionalismo, responsabilidade socioambiental.

A Gerência Executiva atende 14 municípios da Baixada Fluminense, somando um total de 16 agências. No âmbito geral, a Seção Operacional de Gestão de Pessoas possui duas partes: a administrativa e a técnica. Os servidores são responsáveis por estágio probatório, aposentadoria, férias, entre outros na primeira parte. A segunda é responsável pela saúde e qualidade de vida no trabalho, serviço social, PEP (Programa de Educação Previdenciária) e o CEFAL (Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Servidor).

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PESSOAS**

Conforme Moura e Souza (2016), o termo “gestão estratégica de recursos humanos” apareceu logo na década de 1980, entre os acadêmicos e gerentes, em um primeiro momento, expandindo-se para os anúncios de emprego, cursos e literatura especializada. Preocupava-se com estratégias para gerenciamento de pessoas nas



instituições com vistas a ganhar vantagem competitiva. Segundo Paauwe (2004), a questão tomou grandes proporções e, na década de 1990, tornou-se um “mantra” entre os gestores e acadêmicos, o que contribuiu para com a difusão da área. A gestão estratégica de recursos humanos, no contexto contemporâneo, frisa que as políticas e práticas tangentes ao gerenciamento de pessoas devem ser interligar e integrar com a estratégia organizacional, resultando em uma postura mais proativa, como destacam Boon et al (2007); Kepes e Delery (2007).

Desejava-se a criação de um ambiente laboral capaz de favorecer o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências (ZARIFAN, 2003; CARBONE et al, 2005), bem como visava-se obter uma sustentabilidade organizacional (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009). Considerava-se, também, as expectativas e necessidades das pessoas (BURKE; COOPER, 2006; DUTRA, 2008). Como aludem Moura e Souza (2016), a gestão de pessoas tem adentrado nos mais diversos espaços e contextos que debatem a melhoria e eficácia dos serviços de caráter público. Amaral (2006) e Carvalho et al (2009) frisam que o setor público tem estado sob constante pressão no que toca à prestação pública de contas, ao controle de gastos e à qualidade e adequação de serviços oferecidos aos cidadãos. Segundo Legge (2005), diante da introdução do modelo gerencial, o setor público acentuou ainda mais essas pressões.

Com isso, passou-se a incorporar questões essenciais à gestão de pessoas, chamando-se a atenção para a atuação estratégica nas instituições públicas, bem como para a necessidade urgente da modernização da estrutura de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Todavia, no Brasil, as ações estratégicas tomaram forma tardiamente, embora a literatura já recomendasse o tratamento estratégico na área de gestão de pessoas (MOURA; SOUZA, 2016). Na nação brasileira, historicamente, a dimensão do RH envolve-se com atribuições normativas, que são pouco estratégicas (BARBOSA, 2005). Mesmo que os gerentes concordem que a posição estratégica é algo relevante, não conseguem definir o que consideram como ação estratégica, havendo, inclusive, confusões em relação as ações operacionais, que não podem ser tidas como estratégias (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007; MOURA; SOUZA, 2014).



Historicamente, os gestores costumam afirmar que atuam de modo estratégico, contudo, na prática, não é o que ocorre (FIGUEIREDO et al, 2008), o que comprova que há ambivalências entre teoria e prática no âmbito da gestão de pessoas. Mesmo com a sofisticação dos modelos de relações laborais e de gestão, observa-se no cotidiano corporativo, ainda hoje, a adaptação ou desenvolvimento de metodologias próprias (DIAS; LOPES; DALLA, 2007). A tendência é que as instituições do país adotem modismos e importem modelos de gestão estrangeiros, o que contribui, em parte, para com as inconstâncias nessa área. Embora a importação desses modelos e de ferramentas de gestão confirmem, de fato, uma modernidade ao RH, há uma desarticulação e falta de alinhamento desses com a estratégia da entidade (MOURA; SOUZA, 2016).

Os debates acerca da relevância dos recursos humanos, em muitas das vezes, não são respaldados na rotina real da gestão (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Já em outras vezes, a direção da organização passa a definir o modelo de gestão de pessoas sem contar com pouca ou nenhuma presença da literatura especializada (MOURA; SOUZA, 2016). Esta é explorada apenas na operacionalização do modelo, tornando-se um elemento coadjuvante (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002). Essa situação faz com que haja uma dificuldade histórica de concretizar o potencial de maior status, influência e resultados, o que tem fomentado uma crise crescente de desconfiança e perda de legitimidade em relação àqueles responsáveis pela gestão de pessoas (MOURA; SOUZA, 2016). O quadro geral aponta que o uso de técnicas de gestão tem sido provisório, oportunista e fragmentado (LEGGE, 2005).

A implementação do conceito de gestão em solo brasileiro incorporado à gestão pública foi sancionada em 2006, com a promulgação do Decreto de Nº 5.707/2006. O dispositivo instituiu as Políticas e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal. Trata-se de um documento que atua como matriz para a gestão de pessoas no setor público (CARAVALHO et al, 2009). Todavia, mesmo com os avanços, a gestão pública, ainda hoje, está longe de contribuir, efetivamente, para com a adequação do perfil dos servidores públicos com as demandas atuais, que, a cada dia, tornam-se mais diversas e complexas, o que demanda, do setor público, ações eficazes e





resultados satisfatórios (MOURA; SOUZA, 2016). A implementação dos novos modelos implica, ainda, uma urgente ruptura para com certos padrões de gerência em vigor à muito tempo e que já não são tão eficazes (SCHIKMANN, 2010).

Assim sendo, percebe-se que se torna necessário e crucial repensar os aspectos decorrentes de uma formação histórica voltados à formação da administração pública brasileira, visto que esses modelos, ainda hoje amplamente utilizados, reiteram os traços culturais do setor da gestão de pessoas, o que retarda a modernização (SCHIKMANN, 2010). Nota-se, portanto, que, em virtude das razões históricas, há a ausência de um conjunto sistematizado, bem como coerente, que seja capaz de oferecer diretrizes gerais e específicas para o setor público federal brasileiro atual (MOURA; SOUZA, 2016). Percebe-se, também, que esse apego aos modelos convencionais contribui para com ações mais operacionais e reativas, o que acaba por dificultar uma atuação de forma mais estratégica, e, conseqüentemente, dinâmica e de acordo com as demandas contemporâneas (MOURA; SOUZA, 2014).

### **3.2 NOVAS TENDÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A Gestão de Pessoas é responsável por administrar e gerir o capital humano das organizações e por todos os processos pessoais de todos os colaboradores. Segundo Milioni (2002, apud DUTRA 2009, p.10), a gestão de pessoas se baseia em estratégias e técnicas com realizações direcionadas a “mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”.

O setor de gestão de pessoas na esfera pública é importante tanto para os servidores como para a população, porque enriquece o ambiente de trabalho, alcança grandes conquistas e avanços. De acordo com Oliveira e Medeiros (2012, apud BERGUE, 2007), a gestão de pessoas no setor público é um processo de orientação, voltado a manutenção e o suprimento das necessidades e condições observadas do ambiente em que se inserem e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, levando em conta os pareceres constitucionais e legais.



Algumas novas tendências de Gestão de Pessoas no Setor Público estão sendo implantadas para extrair mais eficiência e potencial dos seus funcionários. Segundo Banov (2012), a tendência é trabalhar processos de seleção e avaliação, levando em consideração as competências dos colaboradores. As organizações em geral buscam novos modelos de gestão com o objetivo de alinhá-las às metas organizacionais, e condicionando-as à missão, visão e valores da mesma.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO**

A Gestão estratégica refere-se a métodos em que as organizações projetam como tomada de decisões estratégicas a fim de que alcancem seus objetivos por meio de softwares, planejamento estratégico, planos de ação. Dessa forma:

Planejamento Estratégico consiste no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo. (PEREIRA, 2012, p.38 apud GAJ, 1986; 1990; OLIVEIRA, 1988a; ANDRADE, 1988).

Alguns fatores ainda são desafiadores para a administração pública brasileira devido ao contexto histórico do país como a nova Gespública, descentralização, implementação de práticas gerencialistas no setor público e pôr fim a extinção da desburocratização pelo Decreto 9.094/2017. Assim, busca-se a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e o aumento da eficiência do Estado com melhorias e novos instrumentos.

Segundo Longo (2007), é preciso que o gestor público seja capaz de alinhar os funcionários estrategicamente, a fim de haver uma boa organização e gestão, que por conseguinte possa proporcionar resultados concretos para o cidadão.

Um dos objetivos apresentados neste artigo é verificar o modelo de Gestão Estratégica e o Plano Estratégico da Previdência Social, fez-se, então, a busca de um Modelo Operacional utilizado pela organização de acordo com o Plano Plurianual de





2016-2019, que é o Mapa Estratégico estruturado na metodologia Balanced Scorecard - BSC.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo baseia-se em uma estratégia qualitativa de pesquisa, que segundo Zanella (2013) se caracteriza pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, fundamentando-se por conhecimentos teórico-empíricos. A pesquisa é classificada como científica aplicada e caráter descritivo, pois busca-se conhecer os fatos e fenômenos da realidade estudada com a finalidade de propor meios de resolução das dificuldades, conforme explica Zanella (2013, apud FERRARI, 1982).

A partir do objetivo geral, que é avaliar as atividades desempenhadas pelo setor de Gestão de Pessoas do INSS de Duque de Caxias, emprega-se os tipos de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Como composição da base bibliográfica, os temas são “Gestão de pessoas no setor público”, “Gestão estratégica” e “Novas tendências” apurados em artigos científicos e periódicos, em base de dados como Scielo e sites governamentais.

A ferramenta observação não participante, em que o observador investiga a realidade estudada sem integrar-se a ela, foi aplicada para coleta de dados. Após o levantamento das informações, os resultados serão compilados e analisados por meio da técnica análise de conteúdo proposta por Bardin (2007). Após a pré-análise e exploração do material, o conteúdo foi interpretado com o objetivo de entender a mensagem por intermédio de técnicas de análise de comunicação, aplicando-se procedimentos sistemáticos.

## **5. PLANO DE AÇÃO**

### **5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

A partir da experiência da residência em gestão pública e da entrevista com a responsável pelo setor, observa-se a necessidade de concurso público para nomear



servidores públicos e ocupar as vacâncias de cargos públicos. Inúmeros são os problemas causados pelo déficit de servidores, como processos acumulados, filas gigantescas para atendimento, demora na concessão de benefícios para milhares de beneficiários, processos judiciais.

A acelerada modernização do INSS em 2018, por meio da digitalização de todos os serviços, visava agilizar e reduzir o tempo de espera, ampliando o acesso de cidadãos aos pedidos de benefícios, além disso a demanda dos sistemas internos é um dos fatores para a fila de requerimentos no órgão. Esse processo de digitalização fez o número de pedidos que chegam ao órgão aumentarem, principalmente na corrida para se aposentar antes da reforma da previdência, que foi promulgada no dia 12 de novembro de 2019. Dessa forma, mais de seis mil funcionários públicos se aposentaram até o final de 2019.

É importante destacar que até meados de 2015, o modelo que tinha no INSS tornou-se obsoleto e a fila de atendimento já existia e era de no mínimo de seis meses. Com a nova tendência em gestão de pessoas no setor público e gestão estratégica, implementou-se medidas para que minimizassem a demora no atendimento à população, como o Mapa Estratégico estruturado na metodologia Balanced Scorecard – BSC e a avaliação de desempenho individual e institucional, além do novo GDASS (Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social).

Segundo o modelo atual de Mapa Estratégico do INSS 2020-2023, a intensificação e transformação digital de serviços e concessão automático dos benefícios, combater fraudes e a qualificação das informações cadastrais do cidadão são medidas para garantir a proteção ao cidadão por meio da missão e visão atualizadas da instituição. Assim, amplia-se a adesão digital, racionaliza as despesas operacionais e aperfeiçoa-se a tecnologia institucional para assegurar a eficiência no atendimento à população da fila e conseqüentemente a diminuição da fila; e de acordo com o Gurgel (2020), os últimos dados divulgados em 02 de março de 2020 pelo presidente do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Leonardo Rolim, de 1 milhão 873 mil foi para 1 milhão e 300 mil pessoas.



A avaliação de desempenho individual e institucional é de instrução normativa nº 58 de 25/01/2012 – INSS - em que assegura “os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho individual e institucional, para fins de aferição da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS, devida aos integrantes da Carreira do Seguro Social” (BRASIL, 2012). A finalidade desse mecanismo ainda é para oferecer ações e capacitação de desenvolvimento profissional, além de confiança, comprometimento, motivação, resultados, entre outras previstas nessa instrução normativa.

Ademais, essa avaliação define o valor da parcela variável da remuneração e principalmente alinha o desempenho à missão, objetivos e metas institucionais conforme a gestão estratégica no setor público e o Mapa Estratégico. Esses parâmetros serão usados para que a qualidade dos serviços se assemelha a atividade finalística. O período de avaliação é de seis meses, em sistema informatizado disponibilizado pela DGP – (Diretoria de Gestão de Pessoas) – a fim de promover a alocação de pessoas orientada por competências.

A GDASS- (Gratificação de desempenho de atividade do seguro social) – tem objetivo de incentivar o aprimoramento dos serviços à atividade finalística do INSS e será calculada de acordo com o resultado das avaliações de desempenho individual e institucional consoante artigo 45 da D.O.U 26/01/2012. A GDASS é distribuída com 20 pontos (mediante os resultados da avaliação de desempenho individual) e 80 pontos (por intermédio dos resultados da avaliação de desempenho institucional).

A GDASS é a que caracteriza a maior parte da remuneração do servidor. Como ela depende do desempenho do funcionário público e também do cumprimento de metas no local de trabalho, não há garantia de que o valor em sua totalidade seja pago. Metade dos servidores, no início de 2019, se aposentaram e incorporaram a gratificação integral que antes não levavam para a aposentadoria, fornecendo um déficit de servidores enorme. O sistema online (INSS Digital), criado para auxiliar e ajudar, só recebe os documentos, entretanto é preciso que alguém faça a concessão do benefício.



A Medida Provisória 871 foi editada em janeiro e convertida na lei nº 13.846 em 18 de junho de 2019 com uma série de medidas para incentivar os servidores do INSS, que tinham requisitos para se aposentarem a continuar na ativa, criar ferramentas para que aumentassem a produtividade como bônus, teletrabalho, trabalho semipresencial com centrais especializados em análise de benefícios. Porém, somente no segundo semestre de 2019 houve efetividade dessas medidas com a aprovação das alterações na lei orçamentária e na lei de diretrizes orçamentárias. Portanto, houve a redução no número de servidores na ativa, acúmulo de serviços e atrasos na concessão de benefícios administrados pelo órgão.

O manual de consolidação de normas e procedimentos de gestão de pessoas atualizado pelo Despacho Decisório nº 621 DGP/INSS, de 29/12/2016 está defasado em relação aos serviços prestados pelo INSS na SOGP – (Seção de Operações de Gestão de Pessoas), na Gerência Executiva. Esse manual visava considerar de forma acessível e transparente toda a estrutura normativa aplicável à matéria de pessoal, proporcionando à sua aplicação pelas Unidades de Gestão de Pessoas.

Atualmente a SOGP está com um déficit de servidores e em razão da modernização do sistema, alguns serviços prestados houveram mudanças, por exemplo: o abono de permanência, que consiste em parcela remuneratória paga ao servidor público, exercente de cargo efetivo que tendo implementado as regras para aposentadoria voluntária, permanecer em atividade, conforme EC nº 41, de 19 de dezembro de 2003. Esse serviço não há aplicabilidade no momento.

Na tabela abaixo, há um quadro comparativo da estrutura normativa aplicável em 2016 X 2019/2020:

Tabela 1: Quadro comparativo

Normas e procedimentos	2016	2019/2020
<b>Abono de permanência</b>	ü	
<b>Acúmulo de cargos</b>	ü	
<b>Afastamento para curso de formação</b>	ü	



<b>Afastamento para exercício de mandato eletivo</b>	ü	
<b>Afastamento para participar de competição desportiva nacional ou convocação para integrar representação desportiva nacional, no país ou no exterior</b>	ü	
<b>Ajuda de custo</b>	ü	
<b>Aproveitamento e disponibilidade</b>	ü	
<b>Auxílio-funeral</b>	ü	ü
<b>Auxílio-moradia</b>	ü	ü
<b>Auxílio-natalidade</b>	ü	ü
<b>Auxílio pré-escolar</b>	ü	ü
<b>Auxílio-transporte</b>	ü	ü
<b>Averbação de tempo de contribuição</b>	ü	ü
<b>Certidão de tempo de contribuição</b>	ü	ü
<b>Cessão/requisição</b>	ü	ü
<b>Consignação em folha de pagamento</b>	ü	ü
<b>Contribuição para o plano de seguridade social do servidor</b>	ü	ü
<b>Designação e dispensa de função: fg, fcte fcpe</b>	ü	ü
<b>Direito de pleitear</b>	ü	
<b>Exercício provisório</b>	ü	
<b>Férias</b>	ü	ü
<b>Gratificação natalina</b>	ü	ü
<b>Indenização de transporte e serviço externo</b>	ü	
<b>Licença ao adotante</b>	ü	ü
<b>Licença à gestante</b>	ü	ü
<b>Licença para acompanhar cônjuge ou companheiro</b>	ü	ü
<b>Licença para atividade política</b>	ü	
<b>Licença para desempenho de mandatoclassista</b>	ü	
<b>Licença para tratar de interesses particulares</b>	ü	ü
<b>Licença para tratamento de saúde</b>	ü	ü
<b>Licença-paternidade</b>	ü	ü
<b>Licença por motivo de doença em pessoa da família</b>	ü	ü

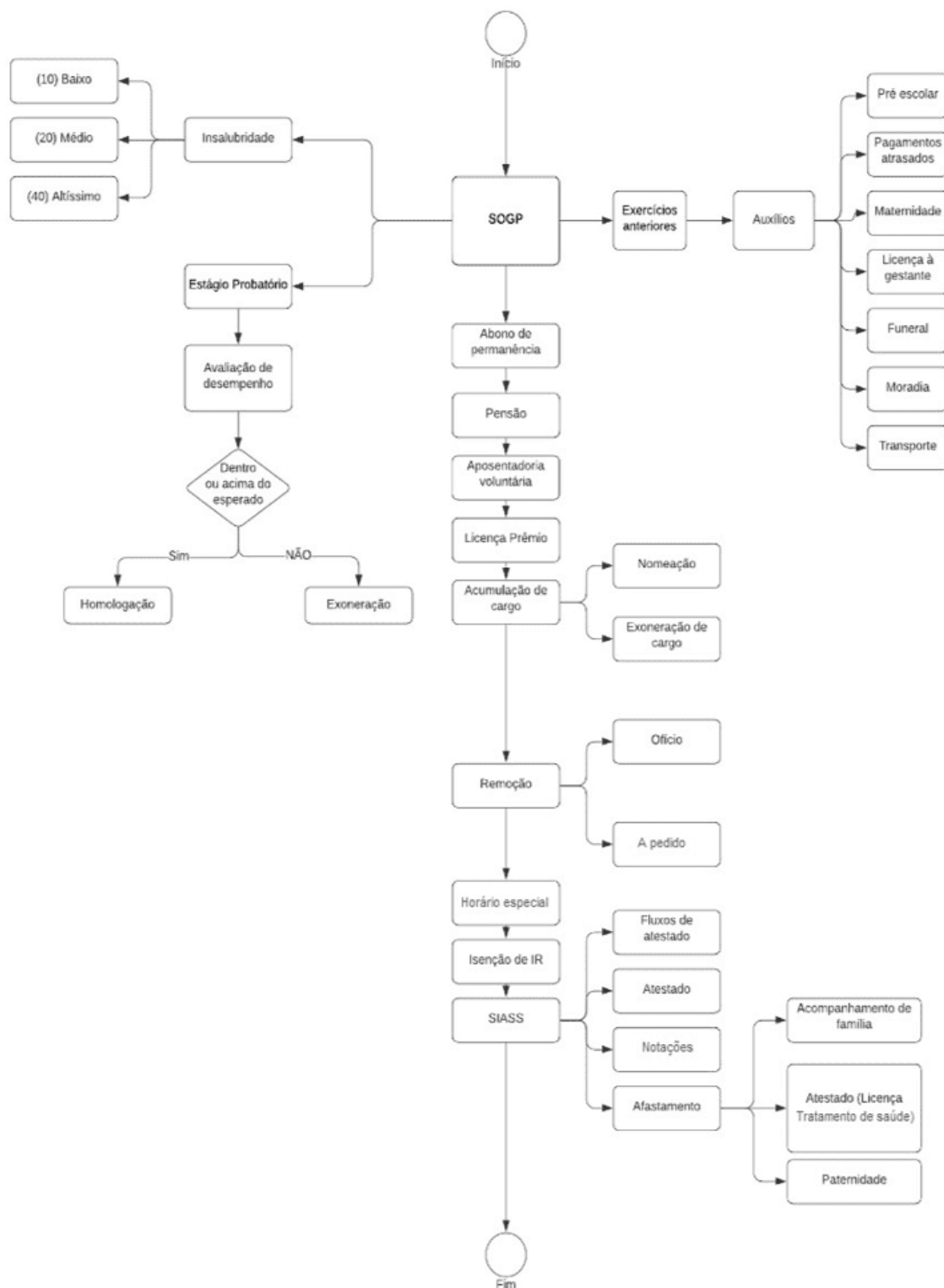


<b>Licença prêmio por assiduidade</b>	ü	ü
<b>Nomeação e exoneração de cargos em comissão</b>	ü	
<b>Nomeação em cargo público de caráter efetivo</b>	ü	
<b>Readaptação</b>	ü	ü
<b>Recondução</b>	ü	
<b>Redistribuição</b>	ü	ü
<b>Reintegração</b>	ü	ü
<b>Remoção</b>	ü	ü
<b>Reversão</b>	ü	
<b>Serviço extraordinário</b>	ü	
<b>Substituição</b>	ü	
<b>Vacância de cargo público de provimento efetivo</b>	ü	

Fonte: Elaborado pelas autoras

Após a observação desse quadro comparativo, percebe-se que as mudanças ocorridas foram inúmeras. Essas transformações adaptaram-se ao Mapa Estratégico do INSS e a modernização tecnológica visto anteriormente. Embora, haja medidas para que a fila de atendimento ao público diminuísse, nota-se a falta de incentivo e força de funcionários públicos na ativa para prosseguir o trabalho. É possível representar o processo de serviços por meio do fluxograma abaixo:





Fonte: Elaborado pelas autoras



Diante deste cenário catastrófico que a Instituição sofre por anos, o governo tomou providências para que essa situação tivesse um rumo diferente com respaldo jurídico e técnico. O INSS criou a força-tarefa para reduzir o estoque de benefícios em espera, já que o atraso impacta diretamente na economia. A legislação prevê que nenhum segurado deve esperar mais que 45 dias para ter o benefício analisado. Caso ultrapasse esse prazo, o instituto pode ter prejuízo, porque terá de pagar os valores retroativamente com a correção monetária.

No dia 28 de fevereiro de 2020, devido à urgência, o presidente adotou a Medida Provisória 922 para contratação temporária de servidores de excepcional interesse público, criando novas possibilidades para todos os órgãos federais e alterando a Lei nº8.745 de 9 de dezembro de 1993. Especificamente do INSS, é um instrumento mais econômico como medida emergencial e plano estratégico para redução de passivos processuais ou de volume de trabalho acumulado. A contratação é de servidores públicos inativos e militares inativos em concorrência ampla e edital de chamamento público direcionada ao atendimento ao público e a concessão de análise de processos administrativos de benefícios previdenciários desde que não exijam pré-requisitos legais.

A previsão para que a fila de benefícios à espera de uma resposta do INSS seja zerada entre agosto e outubro. Porém, no início de fevereiro a pandemia do COVID-19 chegou ao Brasil, confirmando a transmissão comunitária em 20 de março de 2020. Dessa forma, providências foram tomadas e o fechamento de agências seriam necessárias para controlar o novo Coronavírus.

Mesmo com todas as agências fechadas para atendimento ao público, os funcionários do INSS estão trabalhando em casa por causa da quarentena, dirigidos para análise de benefício, inclusive aqueles servidores que eram da parte do atendimento. Segundo o presidente, Leonardo Rolim, e segundo os últimos dados do dia 07 de abril de 2020, o número total de pedidos que aguardam a respostas é de 1,805 milhão, sendo 505 mil já analisados que, porém, apresentam falta de alguma informação ou documento complementar do segurado. Atualmente a BPC (Benefício de Prestação Continuada) para deficientes ocupa o primeiro lugar no índice de números de pedidos



em espera, com 485 mil pedidos na fila. Enquanto em segundo lugar, está 333 mil pedidos de aposentados por tempo de contribuição e, em terceiro lugar aparece 298 mil pedidos para a aposentadoria por idade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise deste artigo indica que o déficit de servidores é um dos problemas enfrentados pelo INSS atualmente e, por sua vez, fomenta outros como a demora na análise de processos, filas nas agências e acúmulo de serviços.

De acordo com a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a contratação de servidores é mediante prévia habilitação em concurso público, porém com intuito de reduzir a quantidade de processos em espera, em 28 de fevereiro de 2020, o presidente adotou a Medida provisória 922, sob caráter emergencial.

Em contraposição, apesar de ser economicamente mais adequada para o momento atual, veta a possibilidade de gerar novos empregos para civis por intermédio dos concursos públicos. Isso posto, cabe avaliar a importância de solucionar o problema na causa raiz, levando em consideração a consequência destas decisões a longo prazo.

Mediante o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, a competência para autorização para a realização de concursos públicos nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional fica atribuída ao Ministro de Estado da Economia.

A partir da Recomendação n. 19/2019, o Ministério Público Federal reconhece a necessidade da realização de concurso público para o INSS, porém, considerando a situação fiscal do país, a possibilidade de abertura de um novo edital diminuiu consideravelmente, e diante deste cenário, o Ministério da Economia não autorizou o pedido. Todavia, ao assumir o cargo do INSS, o presidente Leonardo Rolim declara em sua primeira entrevista exclusiva, a necessidade de contratação de servidores públicos qualificados e concursos, ainda que não seja possível neste momento.



Embora, medidas como as novas tendências em gestão de pessoas e gestão estratégica tenham sido implementadas, o baixo número de servidores ativos é incapaz de atender de maneira efetiva. Por conseguinte, ressalta-se que os servidores conseguem alcançar suas metas individuais, porém isso é insuficiente para suprir a demanda atual, resultando na sobrecarga desses funcionários.

Salientando a necessidade de encontrar uma redarguição à ausência da capacidade destes em atender as demandas crescentes e ser eficaz em atendimento aos anseios e necessidades de seus utentes, chega-se à definição que a solução para estes problemas em definitivo, está na concessão de concursos públicos para preenchimento de tamanho déficit de pessoal. Entretanto, durante o período vigente, em que não há possibilidade para tal, a Instituição necessita de uma gestão competente, a fim de coordenar a situação, buscando soluções no determinado momento.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **RSP**, Brasília, v. 57, n, 4, p. 549-563, out./dez., 2006.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. *In*: EnANPAD, 26, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BOON, C. et al. Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. **Personnel Review**, v. 38, n. 5, p. 492-508, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 3081, de 10 de junho de 1999**. Aprova a Estrutura Regimental e outras providências. Planalto. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 10 de junho de



1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3081.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3081.htm)>. Acesso em: 31 de outubro de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 77.077, de 24 de janeiro de 1976.** Expede Consolidação das Leis da Previdência Social (CPLS). Planalto. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 24 de janeiro de 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D77077.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D77077.htm)>. Acesso em: 31 de outubro de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.** Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOG. 28 de março de 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm)>.

BRASIL. **Decreto nº 9094, de 17 de julho de 2017.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Planalto. Secretaria Geral. 27 de junho de 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm)>. Acesso em: 31 de outubro de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 99350, de 27 de junho de 1990.** Cria o INSS, define sua estrutura e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções. Planalto. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 27 de junho de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d99350.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99350.htm)>. Acesso em: 31 de outubro de 2019.

BRASIL. **Decreto nº 4682, de 24 de janeiro de 1923.** Regulamenta aposentadoria e pensões para empregados. Planalto. Subchefia de Assuntos Jurídicos. 8 de agosto de 1923. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/historicos/dpl/DPL4682-1923.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/DPL4682-1923.htm)>. Acesso em: 31 de outubro de 2019.



BRASIL. **Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019.** Institui o Programa Especial para Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade, o Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade, o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios e o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade. Planalto. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 18 de junho de 2019. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13846.htm)>. Acesso em: 25 de abril de 2020.

BRASIL. **Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Planalto. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 11 de dezembro de 1990. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)> Acesso em: 25 de abril de 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 871, de 18 de janeiro de 2019.** Institui o Programa Especial para Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade, o Programa de Revisão de Benefícios por Incapacidade, o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios e o Bônus de Desempenho Institucional por Perícia Médica em Benefícios por Incapacidade, e dá outras providências. Planalto. Subchefia para assuntos jurídicos. 18 de janeiro de 2019. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv871.htm)> . Acesso em: 26 de abril de 2020.

BRASIL. **Resolução nº 695, de 8 de agosto de 2019.** Institui a Estratégia Nacional de Atendimento Tempestivo no âmbito do Instituto Nacional de Seguro Social. Diário Oficial da União. 09 de agosto de 2019. Seção:1. Página: 76

BURKE, R. J.; COOPER, C. L. The new world of work and organizations: implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 83-85, jun. 2006





CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CESAR, A. M. R.V. C.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. *In*: EnANPAD, 31, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

DE LIMA, I.; CARNEIRO, Â. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados**. Disponível em:<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/gesto-de-pessoas-na-administracao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados/>>. Acesso em 31 de outubro de 2019.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. EnANPAD, 31, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, M. D. et al. Atuação estratégica de RH: uma proposta de categorização. *In*: EnANPAD, 32, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Rumo à sustentabilidade organizacional: uma sistematização sobre o passado, o presente e o futuro da gestão de recursos humanos. *In*: EnGPR, 2, Curitiba, 2009. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

GURGEL, J.B. Serra e. Blog da Anaps. **Vamos precisar fazer concurso, mas agora não é o momento**. 9 de março. Disponível em:< <https://www.anasps.org.br/vamos->



precisar-fazer-concurso-mas-agora-nao-e-o-momento-diz-presidente-do-inss/>.

Acesso em: 28 de abril de 2020.

INSS. **Manual de Consolidação de Normas e Procedimentos de Gestão de Pessoas**. V.1. Diretoria de Gestão de Pessoas, 29 de dezembro de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL, **Ministério da Economia. Institucional**. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/>>. Acesso em 31 de outubro de 2019.

KEPES, S.; DELERY, J. E. HRM systems and the problem of internal fit. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 385-404.

LEGGE, K. **Human Resource Management**: rhetorics and realities. Anniversay Edition. London: Palgrave Macmillan, 2005.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Ministério da saúde declara transmissão comunitária nacional**. Brasil: 2020. Disponível em: < <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46568-ministerio-da-saude-declara-transmissao-comunitaria-nacional>>.

Acesso em: 25 de abril de 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Recomendação nº 19/2019**. Inúmeras ações judiciais e denúncias recebidas no Ministério Público atestam a incapacidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) de dar vazão à demanda de requerimentos formulada pela população, gerando atrasos no agendamento de serviços, na análise de processos administrativos previdenciários e assistenciais e, conseqüentemente, no deferimento de benefícios. 23 de abril de 2020. Disponível em: <<http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/recomendacoes/recomendacao-no-19-2019-pfdc-mpf>>. Acesso em: 27 de abril de 2020.



MOURA, A. L. N. de.; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Rev. Serv. Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. A Gestão Pública de Recursos Humanos: uma Análise em Instituições da Administração Indireta do Setor Público Federal à Luz da Abordagem Contemporânea da Gestão de Recursos Humanos. *In*: EnAPG, 6, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J.; MEDEIROS, M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2ª ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

PAAUWE, J. **HRM and performance: achieving long term viability**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PEREIRA, M. **Administração Estratégica**. 2ª ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *In*: CAMÕES, M. R.S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 9-28.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614, jul./ago. 2010.

ZANELLA, L. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª edição reimpressa. Florianópolis: UFSC, 2013.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: Setembro, 2020.

Aprovado: Outubro, 2020.

RC: 60641

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/setor-de-gestao>