

## MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA AGÊNCIA DO INSS EM MINAS GERAIS

### *ORGANIZATIONAL CHANGES IN AN INSS AGENCY IN MINAS GERAIS*

**BÁRBARA SANTOS DAS GRAÇAS**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

FADMINAS

E-mail: [barbaras321.bs@gmail.com](mailto:barbaras321.bs@gmail.com)

**LINDSAY TEIXEIRA SANT'ANNA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2311-111X>

FADMINAS

E-mail: [lindsaysantanna@gmail.com](mailto:lindsaysantanna@gmail.com)

### **RESUMO**

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) proporciona aos cidadãos brasileiros o amparo social necessário após anos de contribuição de trabalho e ainda promove proteção ao cidadão por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais. O presente estudo teve como objetivo demonstrar as alterações da rotina sofrida por servidores e estagiários em 2 momentos: a mudança de INPS para INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e as alterações do período pandêmico em uma agência no interior de Minas Gerais (região do Campo das Vertentes). A pesquisa qualitativa foi realizada com a aplicação dos métodos de observação participante e de entrevistas semiestruturadas, ambos realizados no período de 2019 a 2021. Em ambos períodos de transição do órgão, os servidores públicos apresentaram grandes dificuldades com o uso da tecnologia digital. A falta de capacitação dos servidores para o uso de plataformas e programas digitais aumentou o estresse e foi decisivo para o pedido de muitas aposentadorias, na agência pesquisada, no período pandêmico, com o consequente aumento na morosidade nos atendimentos.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Transição. Tecnologia. Pandemia.

### **1. INTRODUÇÃO**

A administração tem a função de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas tanto para setores públicos e privados quanto para gerenciar a própria empresa ou de terceiros. É através dela que as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações. Este contexto se aplica à

administração privada. Quando o assunto é a administração pública, não se está diante de um objetivo de lucro e sim, do atendimento ao interesse público. O objetivo de um órgão da Administração Pública é prestar o serviço público com eficiência de forma a atender aos anseios sociais.

O INSS é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), ente da Administração Pública Indireta. Tem como objetivo prestar serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Assim, como diversos setores da economia brasileira, o serviço público sofreu mudanças no período pandêmico, quando da disseminação do vírus da COVID-19 em todo o mundo.

O presente estudo teve como finalidade demonstrar as alterações da rotina sofrida por servidores e estagiários em 2 momentos: a mudança de INPS para INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e as alterações do período pandêmico em uma agência no interior de Minas Gerais (região do Campo das Vertentes).

## **2. O INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL: TRANSFORMAÇÕES E IMPORTÂNCIA**

Anteriormente, o INSS chamava-se INPS (Instituto Nacional da Previdência Social). O Instituto passou a receber o nome como o qual se conhece hoje, após uma mudança ocorrida na década de 70 que uniu seis órgãos governamentais responsáveis por pensões e aposentadorias do país inteiro. São eles: IAPM (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos), IAPC (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes), IAPB (Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários), IAPI (Instituto de Aposentados e Pensionistas da Indústria), IAPTEC (Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Estivadores e Transportes de Cargas), todos com o objetivo de prestar serviço público para a sociedade brasileira (INSS, 2017a). A união dos sete órgãos tinha como finalidade agilizar os processos burocráticos de pensões e aposentadorias para a população brasileira, já que anteriormente os processos eram muito burocráticos e morosos.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), é uma autarquia federal, criada em 27 de julho

de 1990, a partir do Decreto nº 99.350 e tem como objetivo prestar serviços previdenciários para a sociedade brasileira. O INSS possui a função de operacionalizar o reconhecimento dos direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social – RGPS que abrange mais de 50 milhões de segurados e aproximadamente 33 milhões de beneficiários somente no ano de 2017.

O INSS possui a missão de “Garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais” (INSS, 2017a). A visão do INSS é de “ser instituição de excelência no reconhecimento de direitos e gestão de benefícios sociais ao cidadão” (INSS, 2017) e seus valores são “*ética, respeito, segurança, transparência, profissionalismo, responsabilidade socioambiental*” (INSS, 2017a).

O INSS caracteriza-se como uma organização pública, ente da administração pública indireta, prestadora de serviços previdenciários que busca preservar a integridade da qualidade do atendimento com programas de modernização e excelência operacional. Tudo isso com objetivo de otimizar resultados e desenvolver ferramentas para o processo de atendimento ideal aos anseios dos cidadãos (INSS, 2017b).

### **3. METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa onde se buscou compreender certos “fenômenos” comportamentais através da coleta de dados. O método de pesquisa escolhido para se compreender a alteração nas rotinas sofrida por servidores e estagiários do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) de uma agência no interior de Minas Gerais (região do Campo das Vertentes), foi o da observação participante e a entrevista semiestruturada com 2 (duas) servidoras públicas da organização.

Sobre a observação participante, Marletto (2018, p.8) explica que:

O pesquisador, na observação participante, coleta dados por meio da participação na vida cotidiana das pessoas que ele ou ela está estudando. A abordagem está na interação cotidiana envolvendo conversas para descobrir as interpretações dos participantes nas situações que estão envolvidos. O método é especialmente adequado para o estudo de fenômenos sociais sobre o qual pouco se conhece e onde o

comportamento de interesse não estão prontamente disponíveis para visualização pública.

Considerando que a primeira autora deste artigo realizou seu período de estágio na organização de 2019 a 2021, a estratégia de observação direta do campo consistiu, também, em entrevistas semiestruturadas e conversas informais com os servidores públicos para a compreensão das mudanças organizacionais.

#### **4. RESULTADOS**

Como o INSS é um órgão público extremamente complexo, com uma histórica rica em transformações, foram utilizadas além das observações da primeira autora, as falas de duas entrevistadas que estiveram presentes em todas as mudanças da agência mineira. Para tanto, serão descritas as entrevistas da entrevistada A (aposentada) e da entrevistada B (que ainda se encontra na ativa). Ambas entrevistas foram realizadas em 2021.

A realização dos serviços presenciais do INSS sempre foi alta em volume e complexidade. As marcações de atendimento e de consultas e perícias eram feitas totalmente presenciais. A triagem é a “recepção” dos segurados, onde eles poderiam esclarecer as suas dúvidas, verificar divergências em seu perfil cidadão ou pegar a senha do agendamento, uma vez que o agendamento presencial foi substituído pelo agendamento no site do MEU INSS. Na agência pesquisada, ninguém passava para a etapa de atendimento administrativo ou para a perícia médica antes de passar pela triagem.

Por mais que os servidores tentassem agilizar o processo de cada segurado, a falta do uso dos meios tecnológicos impactava diretamente o status do instituto. A ficha de cada segurado, fornecida após acad atendimento, eram folhas A4, e, a cada consulta ou retorno marcado, essa ficha ia crescendo, até chegar ao momento final em que a última folha era carimbada pelo perito ou analista, e colocada em pastas. Essas pastas eram arquivadas de acordo com o primeiro protocolo de procedimento. Então, toda vez que algum segurado esquecia um documento que lhe era solicitado, era feito um documento descrevendo o ocorrido, para que, quando o analista buscasse sua pasta na sala chamada “Arquivo”, soubesse até que ponto foi a última entrevista

feita. Como ressaltou a entrevistada A “o processo de busca de arquivo e análise era extremamente exaustivo e prolongado”

De acordo com a entrevistada A, que ocupou o cargo de analista por quase 28 anos, as filas de espera eram gigantes, demoradas e exaustivas. Ao analisar a forma como o trabalho na agência do INSS acontecia, a Entrevistada A explica que:

O serviço era bem estressante pois atendíamos muitas pessoas em um dia só. Era a manhã todo de atendimento ao público, fazendo análise documental para saber se a pessoa tinha direito ou não a receber o benefício do serviço que estava solicitando. Com isso, muitas vezes saiam brigas, choros e ações semelhantes.

Sobre essa transição no INPS para o INSS, a entrevistada A descreve as mudanças ocorridas:

Houve acréscimo de serviços, que ao todo foram feitos 19 acordos internacionais. Foi um momento muito impactante, porque eu e meus colegas de trabalho estávamos acostumados por muito tempo a trabalhar de forma manual (todas as informações contidas em livros, arquivos ou por cartas para outras intuições). Logo, quando chegou essa “era digital” e mudança na gerência, todos se assustaram.

Naquele momento, além da modernização das máquinas (computadores e impressoras), foi criado o sítio eletrônico, o “gov.com”, onde encontravam-se todas as informações pessoais dossegurados, além de serem disponibilizados com outro *layout*. Além da mudança na forma de atendimento, que seria mais agilizada, uma vez que não era mais necessário o acesso ao “Arquivo”, houve a chegada de dois novos servidores na agência do INSS: um gerente e um subgerente (função exercida pela entrevistada B).

A gerente e o subgerente eram pessoas mais jovens e mais acostumadas com o uso da tecnologia digital do que os demais analistas. Mesmo assim, todos foram obrigados a participar do treinamento e realocação de setores. De acordo com a entrevistada B, o processo de realocação foi muito intenso, pois além de eles serem os mais “novos de casa”, foi uma mudança muito brusca.

As mudanças na agência foram detalhadas pela entrevistada B:

Enquanto estava tendo o treinamento, a gerente solicitou que fosse colocada divisórias na agência, separando toda a área aberta em dois locais. Como as análises passaram a ser feitas pelo computador, na parte de dentro ficaria os analistas, juntamente com a chefe de recursos. E do lado de fora ficaram as mesas dos estagiários, três (3) guichês de atendimento, a mesa da gerente, a mesa do subgerente (entrevistado B), pois eu sou responsável pelos pós perícia, então eu precisava atender ao público. E por fim duas salas das peritas e duas das assistentes sociais. Na entrada do salão ficava uma estagiária e uma ex-analista, que foi recolocada para atendimento, e outro ex-analista que foi recolocado para cuidar do arquivo.

Em maio de 2020 ocorreu o *lockdown*<sup>1</sup>, período em que todos os servidores tiveram que trabalhar em suas casas, com pouco auxílio e com jornadas prolongadas, já que as metas de análises por semana ficaram maiores e mais criteriosas.

De acordo com a entrevistada B, por diversas vezes, ela parou o seu serviço para ajudar seus colegas de trabalho. Além disso, os segurados não estavam acostumados a resolver suas pendências ou abrir requerimentos eletronicamente, por meio do aplicativo MEU INSS (site e/ou aplicativo disponibilizado para o cidadão).

Com duas semanas de *lockdown*, o INSS decidiu que os servidores, que são analistas, poderiam pegar tudo que precisassem na agência e fossem trabalhar na modalidade de *home office*, seguindo a tendência das demais empresas privadas do país. Os servidores mais antigos se sentiram intimidados, uma vez que haviam metas a serem atingidas. Em decorrência disso, os servidores (principalmente analistas), com mais tempo de casa, diminuiriam a sua produtividade ao concluir processos e/ou serviços.

Os servidores perderiam o “direito” temporário para a flexibilidade de horário se não atingissem as metas, ou seja, teriam que trabalhar em seu horário total, nos cinco dias da semana. O resultado foi o pedido de aposentadoria de seis (6) servidores de uma só vez na agência. Então, a agência fez a solicitação de mais contratações, uma vez que os casos de COVID-19 estavam diminuindo e a partir do segundo semestre de 2020 as portas da agência retornariam ao atendimento presencial.

---

<sup>1</sup> O *lockdown* foi uma medida, prevista em leis municipais e estaduais, adotada por prefeitos e governadores, que estipulavam um toque de recolher da população após determinado horário, e determinação de fechamento de estabelecimentos comerciais, para se conter a propagação do vírus da COVID-19.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O contato direto da pesquisadora, trabalhando no órgão público antes e depois do período da pandemia da COVID- 19 e acompanhando os relatos dos servidores que vivenciaram tanto este momento, quanto o momento anterior de transição de INPS para INSS, foi extremamente importante para uma compreensão dos diversos desafios de um órgão público que não pode paralisar a prestação do serviço previdenciário aos cidadãos.

Após a pandemia, mesmo após a abertura das agências do INSS, de forma nacional, os servidores da agência pesquisada sofreram perdas inestimáveis de convívio social com seus colegas de trabalho, já que o trabalho presencial proporcionava não somente muitas tarefas, mas também encontros memoráveis e emoções ao se escutar histórias de vida dos segurados. A agência, após o retorno das atividades híbridas, se tornou um lugar de relacionamentos mais distantes, sem risos, sem interação social, uma vez que parte do trabalho passou a ser realizado remotamente e parte presencial, fazendo com que o ambiente físico seja raramente frequentado pelos servidores.

Sabe-se que todos os comércios, empresas, setore público e privado tiveram que se adequar, em virtude dos períodos de *lockdown*, porém o INSS enfrentou grandes dificuldades, uma vez que grande parte dos servidores estavam há muito tempo no serviço público e não houve uma preparação ou capacitação para amparar todos que não tinham habilidades com a tecnologia. Infelizmente, nesse período de pandemia houve o desligamento de vários servidores que, por dificuldade com a parte tecnológica, resolveram aposentar-se. Foi nítido o “efeito cascata”, pois sem preparação para apoiar os servidores que sentiam dificuldades, a redução do quadro de pessoal resultou no aumento da fila de espera na agência do INSS pesquisada.

Até o primeiro semestre de 2021, quando a pesquisa foi finalizada, a agência do INSS não conseguiu desenvolver uma solução para agilizar as análises de benefícios que estavam paradas há mais de dois anos e ainda havia muito serviço atrasado e muitos beneficiários aguardando a prestação do serviço público.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade demonstrar as alterações da rotina sofrida por servidores e estagiários em 2 momentos: a mudança de INPS para INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e as alterações do período pandêmico em uma agência no interior de Minas Gerais (região do Campo das Vertentes). Em ambos os momentos as dificuldades dos servidores públicos com o uso da tecnologia digital foi um fator presente e limitador do trabalho executado. A falta de capacitação dos servidores para o uso de plataformas e programas digitais aumentou o estresse e foi decisivo para o pedido de muitas aposentadorias, na agência pesquisada, no período pandêmico.

Com base no estudo realizado, pode-se analisar que o INSS desenvolve a prestação de um serviço essencial para a população, garantindo os direitos dos segurados e realiza um cumprimento exímio das leis, portarias, editais e decisões judiciais.

No entanto, um ponto negativo analisado na agência pesquisada é a demora para o atendimento aos segurados. As filas de espera para a realização do serviço solicitado ou até mesmo para conclusão de processos são morosas e prejudiciais aos segurados que precisam dos atendimentos.

É necessário um maior número de servidores para atuarem na agência do INSS pesquisada, a fim de agilizar as análises de pedidos de perícia, reduzindo o tempo de espera dos segurados e diminuindo o estresse no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

INSS. **Breve Histórico**. 2017a. Disponível em <<https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/breve-historico>>. Acesso em 08 setembro 2022.

INSS. **Institucional**. 2017b. Disponível em <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/institucional>>. Acesso em 23 agosto 2022

MARLETO, Márcio Luiz. Observação participante e não Participante: contextualização teórica e Sugestão de roteiro para aplicação dos Métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 17, núm. 4, p. 05-18, 2018.