



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
DEAAD – DIRETORIA DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOÃO PAULO BANDEIRA DE SOUSA

**FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO
PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE
RUSSAS/CE**

**REDENÇÃO
2020**

JOÃO PAULO BANDEIRA DE SOUSA

FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS/CE

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Leonel Gois Lima Oliveira

**REDENÇÃO
2020**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Sousa, João Paulo Bandeira de.

S725f

Ferramentas gerenciais para a profissionalização da gestão pública: estudo de caso na agência da previdência social de Russas/Ce / João Paulo Bandeira de Sousa. - Redenção, 2020.
60f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Leonel Gois Lima Oliveira.

1. Gerência Institucional. 2. Serviço Público. 3. Política de trabalho. I. Título

CE/UF/BSCA

CDD 658.4012

JOÃO PAULO BANDEIRA DE SOUSA

FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE RUSSAS/CE

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, na Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, UNILAB.

Aprovada no dia: 21 / 11 / 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Leonel Gois Lima Oliveira (Orientador)

Universidade de Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Profa. Msa. Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque

Universidade de Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Profa. Dra. Rejane Félix Pereira

Universidade de Integração Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

RESUMO

O estudo da Administração Pública é de suma importância para aprimorar o relacionamento entre o Estado e os cidadãos. Seguindo por essa linha de raciocínio, ao se implementar uma gestão pública pautada em disseminar a essência do profissionalismo no serviço público, torna-se pertinente investigar as novas ferramentas gerenciais que alicerçam esse novo olhar sobre as organizações e servidores públicos. Com essa perspectiva, procurou-se, com esse estudo, verificar se os sujeitos desse cenário possuem o conhecimento dessa linha teórica. A ideia foi destacar não só os princípios norteadores da administração pública, atrelado aos conceitos de valores, habilidades, transparência e responsabilidade, como sendo preceitos que contribuem para essa profissionalização, mas principalmente averiguar a sua materialização na prática. Para tanto, como metodologia, foi utilizada a revisão de literatura, por intermédio de um estudo bibliográfico, uma pesquisa em campo, através da aplicação de uma entrevista, com um gestor de uma entidade da administração pública, no caso em tela, do Instituto Nacional do Seguro Social – Agência da Previdência Social de Russas/CE e uma pesquisa documental no sítio eletrônico do instituto acerca do tema de gestão. Nesse sentido, foi possível constatar que, pelo material coletado, o gestor público possui conhecimento das ferramentas gerenciais e os aplicam para uma profissionalização do serviço. Além disso, a própria organização exerce o papel de disseminar a importância de tornar mais eficiente e profissional o trabalho. Enfim, por meio desse trabalho, se tornou nítido como a construção de um profissionalismo público contribui para a sociedade e que as ferramentas gerenciais auxiliam para uma atuação profissional do serviço público.

Palavras-Chave: Ferramentas Gerenciais. Serviço Público. Profissionalização.

ABSTRACT

The study of Public Administration is of paramount importance to improve the relationship between the State and citizens. Following this line of reasoning, when implementing public management based on disseminating the essence of professionalism in the public service, it becomes pertinent to investigate the new management tools that underpin this new view on organizations and public servants. With this perspective, it was sought, with this study, to verify if the subjects of this scenario have the knowledge of this theoretical line. The idea was to highlight not only the guiding principles of public administration, linked to the concepts of values, skills, transparency and responsibility, as precepts that contribute to this professionalization, but mainly to ascertain its materialization in practice. For this purpose, as a methodology, a literature review was used, through a bibliographic study, a field research, through the application of an interview, with a manager of a public administration entity, in this case, from the National Institute do Seguro Social - Russas Social Security Agency / CE and a documentary research on the institute's website on the topic of management. In this sense, it was possible to verify that, through the material collected, the public manager has knowledge of the management tools and applies them to a professionalization of the service. In addition, the organization itself plays a role in disseminating the importance of making work more efficient and professional. Anyway, through this work, it became clear how the construction of a public professionalism contributes to society and that the managerial tools help for a professional performance of the public service.

Keywords: Management Tools. Public service. Professionalization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	08
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA.....	13
2.1 DESVENDANDO A GESTÃO PÚBLICA	14
2.2 AS FERRAMENTAS GERENCIAIS RUMO AO PROFISSIONALISMO PÚBLICO...	16
3 METODOLOGIA.....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1 HISTÓRICO DE COLETAS DE DADOS	28
4.2 APRESENTANDO OS DOCUMENTOS	28
4.3 DISCUTINDO OS RESULTADOS	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE A - ENTREVISTA	
ANEXO A – RESOLUÇÃO	
ANEXO B – CARTA DE SERVIÇOS	

1. INTRODUÇÃO

As recentes mudanças históricas que alteram a sociedade, advindas pela inovação tecnológica e pelo movimento de globalização, promove e traz para a sociedade novas maneiras de se estruturar, desencadeando uma abordagem de desenvolvimento dentro de padrões de competitividade justa, sustentabilidade e boas práticas de governo. (ALLEDI FILHO et al, 2017).

Ou seja, são situações disruptivas que emergem um movimento comportamental que possui em seu âmago a busca por celeridade e eficiência por parte dos responsáveis em gerir a administração pública e promover respostas que ressoem nos anseios sociais, partindo do princípio que o Estado deve servir a sociedade.

Com o advento, no Brasil, da administração pública gerencial pautada por resultados, que deu-se a partir do ano de 1995 pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, percebeu-se uma maior preocupação em estabelecer investimentos do governo em inovações de gestão que preconizam ferramentas oriundas de empresas privadas, isto é, práticas que possuem como base o foco no cidadão/cliente, na profissionalização do serviço e na transparência de suas ações.

Desse modo, tendo como o propósito de atender melhor às demandas e interesses da coletividade, se construiu desafios de qualificação permeados pela cultura da qualidade total, em torno da harmonia dos interesses da sociedade (BRESSER PEREIRA, 2001).

Nesse contexto, a presente investigação traz como temática a exposição das ferramentas gerenciais que o gestor público possui para materializar de forma eficaz as nuances que envolvem a construção da nova gestão pública, atrelada a figura de uma profissionalização do setor público.

Entretantes, por essa toada, percebe-se o quanto a prestação de serviços públicos deve ser norteada por uma administração pautada com o espírito de participação social e ancorada pela efetividade desses serviços, ao qual o interesse pela busca por resultado torna-se fulcral.

Diante disso, conhecer e aplicar as ferramentas gerenciais são de suma importância em prol de lograr êxito em um serviço que zele pela qualidade e profissionalismo. E o Estado possui relevância dentro desse cenário, uma vez que é o provedor de todo o aparelho físico e humano dos entes públicos, cabendo-lhe proporcionar políticas que possam ser desenvolvidas

para uma boa administração. Assim, políticas de gestão pública, profissionalismo, eficiência, efetividade e transparência são pontos desvelados dentro da temática em tela.

Tendo como referência as organizações públicas, essa pesquisa trabalhou com foco em uma análise qualitativa de uma entrevista realizada com um gestor público, mais precisamente um gestor do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e uma pesquisa documental sobre temas concernentes ao assunto de gestão da referida autarquia.

A grande relevância dessa autarquia pública para com a população se dá pelo motivo de ser o ente responsável por garantir direitos aos segurados e dependentes previstos em lei. Importante salientar que através do pagamento de seus benefícios, promove distribuição de renda no país, uma vez que, em muitas cidades, os benefícios previdenciários, são a base da economia local. Daí a importância da organização e, como consequência, a importância de uma boa gestão que respeite a qualidade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A reforma administrativa derivada da emenda constitucional nº 19 de 1998, trouxe importantes inovações para a seara da gestão pública, porquanto emergiu um novo olhar em gerir a máquina estatal (BRASIL, 1988), uma vez que a recente redemocratização veio acompanhada por uma séria crise econômica e que a administração pública se revelava verticalizada e rígida. Desse modo, essa emenda vislumbra uma transformação para um olhar mais dinâmico pautado na eficiência e qualidade dos serviços, ou seja, uma administração gerencial. (TÁCITO, 1999).

A partir de então, almeja-se um progresso gerencial, pautado pelo princípio da eficiência que coaduna com os preceitos da transparência e responsabilidade. Dessa forma, se tem intrínseco nesse novo pensamento, a preocupação em inovar e trazer a gestão da qualidade para a administração pública em prol do crescimento do país, uma vez que os serviços prestados pelo Estado são essenciais para toda coletividade.

Esse princípio é uma poderosa arma da sociedade no combate a má administração. Ele dá legitimação para o controle do exercício da atividade do agente público, tanto pelo cidadão como pela própria Administração Pública. E este controle, abrange tanto a competência vinculada, como a discricionária dos agentes públicos. Isso porque o objetivo do princípio da eficiência é a própria satisfação do interesse público (BERWIG; JALIL, 2007).

Dentro desse cenário, a figura do gestor público ganha protagonismo, já que o mesmo que faz funcionar toda a engrenagem envolve dos aspectos inerentes ao serviço público, isto é, é preciso que o administrador tenha o conhecimento e conscientização de seu papel de, fundamentalmente, além de realizar um serviço com presteza e cordialidade, tenha adquirido no rol de suas funções os elementos da responsabilidade, celeridade, eficiência e transparência. A competência dos servidores públicos também é fundamental para o atendimento das demandas sociais, de forma adequada através da administração pública gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Diante de tudo isso, não se pode deixar de mencionar a complexidade atrelada ao ato de administrar, não só pelas frequentes mudanças na área da Gestão Pública, mas principalmente pelo crescente conhecimento da sociedade sobre os direitos que lhes são inerentes. Por isso, o tema ganha latente importância em prol de disseminar o conhecimento acerca das ferramentas gerenciais pertencentes ao campo público, já que tal conhecimento define o sucesso do gestor em conseguir conciliar todas as suas demandas.

Assim, o gestor deve refletir sobre as rotinas de seu trabalho e procurar aperfeiçoar tendo como base os objetivos da eficácia e eficiência procurando traçar metas para alcançar resultados que satisfaçam, de modo equilibrado, os anseios sociais e administrativos em prol de uma constante evolução.

Tendo como suporte a argumentação acima exposta, em que administrador público precisa buscar o conhecimento e refletir sobre suas ações no âmbito do seu trabalho, tendo como visão a gestão gerencial, apresenta-se como questão de pesquisa: O gestor público possui o conhecimento e consciência das novas ferramentas gerenciais que desencadeiam o profissionalismo dentro da gestão pública?

Para tanto, para alcançar uma resposta que veio a albergar todas as nuances que abrangem o tema apresentado, partiu-se para edificar o seguinte objetivo geral: Verificar, a partir de uma perspectiva gerencial, o conhecimento de ferramentas utilizadas pelo nível gerencial de uma autarquia que contribuem para a construção da gestão pública, pautadas na profissionalização do serviço público.

E como objetivos específicos, construiu-se: Observar, através da teoria estudada, os pontos e questões acerca da profissionalização do serviço público; Demonstrar que as ferramentas gerenciais auxiliam a profissionalização pública; Registrar que a produção de documentos de gestão colabora para a atuação do gestor público.

1.2 JUSTIFICATIVA

A atividade administrativa, em seu conceito mais amplo, desde os primórdios de nossa existência, ela está presente, ou seja, toda ação desenvolvida dentro de uma comunidade ou sociedade em prol de alcançar uma ordem qualquer se caracteriza como sendo de natureza administrativa com o objetivo de zelar pelo controle interno. (JUNQUILHO, 2010).

Tendo como premissa esse pensamento, surge a partir dos meados do século XV, junto com o Estado Moderno, a Administração Pública, cuja essência está voltada para separar o público do privado, o estatal do coletivo. Segundo os ensinamentos de Max Weber, as tipologias da Administração Pública, ao longo da história, estão atreladas ao conceito e manifestação do poder, isto é, capacidade de impor vontade própria a terceiros, e dominação, como sendo a legitimidade para mandar, emergindo a crença de dominantes e dominados. (JUNQUILHO, 2010).

A dominação, conforme Max Weber, apresenta três tipos distintos, a carismática, tradicional e legal. Sendo que as duas últimas são as que se relacionam diretamente com as tipologias da Administração Pública. Por isso, serão mais focadas nos próximos trechos. (JUNQUILHO, 2010).

Ainda segundo o autor, a dominação tradicional se insere no contexto da tipologia da Administração patrimonialista. Possui como características principais que o poder é regido por regras tradicionais, estabelecidas secularmente e de modo hereditário. Dessa forma, centralizando o poder e configurando na pessoalidade de cargos e funções públicas, sendo a Administração Pública uma extensão do poder central. (JUNQUILHO, 2010).

Já a dominação legal, é enganchada na tipologia da Administração burocrática, surgida desde a idade antiga, está presente até hoje, e se estabelece pela crença em preceitos legais, regras, ordenamentos e estatutos formais e impessoais, ou seja, regulamentos racionais e rígidos alicerçados por deveres e direitos claramente estabelecidos, hierarquia, gerando controle e alienação. Importante salientar que possui características de separação de pessoal e privado, retratando uma espécie de impessoalidade. (JUNQUILHO, 2010).

Com o desenvolvimento e evolução, chega-se a Gestão Pública, teoria embasada na Administração Gerencial, oriunda das transformações tecnológicas, políticas e econômicas de toda a sociedade, traz reformas estruturais no âmbito da Administração Pública, focalizando em aberturas comerciais e privatização de estatais.

No que se refere ao serviço público, essa corrente procura adotar princípios de gestão empresarial na esfera pública, tais como: eficiência, eficácia, efetividade, avaliação e controle de resultados, prevenção e controle de gastos, satisfação do cidadão. Trazendo à tona um conceito de Nova Gestão Pública, pautada na governança e governabilidade com o intuito de prevalecer o profissionalismo, responsabilidade e transparência. (JUNQUILHO, 2010).

Como pode ser observado, um dos temas mais recorrentes em estudos, grupos sociais e mídia é a questão da ineficiência da máquina estatal. Muito desse entrave ocorre justamente pela falta e implementação séria de uma reforma administrativa.

Reforma que venha a conduzir o Estado e seus agentes uma conscientização da profissionalização do serviço público, principalmente no que se refere a oferecer serviços condizentes aos anseios da população e fazer valer os preceitos inerentes a uma gestão pública calcada na satisfação dos interesses sociais.

Apesar disso, o Brasil, ainda possui muito arraigado a cultura do patrimonialismo em que os cargos públicos não são vistos como provedores da eficiência do atendimento ao público, o que acaba desencadeando escândalos de corrupções, confusão patrimonial e o mau uso dos recursos públicos. Tudo isso, culminado por uma gestão pública não comprometida em zelar pelo seu cliente/cidadão.

Em meio a todo esse turbilhão de fatos, é interesse observar que a cada dia, a sociedade, como um todo, está mais crítica e interessada em conhecer todos os meandros que envolvem as questões da gestão pública, tomando conhecimento dos seus direitos, o que desencadear a promoção e implementação de uma administração pública mais pautada pelo profissionalismo.

Com isso, se faz necessário uma modificação do comportamento e atitude dos gestores públicos em prol de estabelecer a efetivação de políticas direcionadas para a excelência, transparência e responsabilidade. “Compreende propiciar uma atmosfera organizacional que o promova e permita que os profissionais desabrochem fazendo aquilo que sabem fazer melhor” (CAIDEN; VALDÉS, 1998, p. 153).

É seguindo por essa linha de raciocínio, em que se depreende o quanto o papel de uma nova gestão pública, alicerçada pelos instrumentos da eficácia, efetividade, eficiência e transparência são de vital importância para a construção e estruturação de uma administração pública ordenada, correta e que verdadeiramente siga os preceitos legais e se concretize como profissional.

Os principais objetivos da administração pública gerencial são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; garantir a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público e assegurar a democracia através de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. Para alcançar esses objetivos, o novo modelo de gestão deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 529).

Desse modo, conforme demonstrado, a difusão das ferramentas gerenciais se revela importante pela busca por formação de gestores públicos cada vez mais aptos em aplicar e inserir em seus locais de trabalho os preceitos de uma responsável e profissional administração pública, ou seja, a qualidade na Gestão Pública. Pensando nesse contexto que a administração pública gerencial, através de ferramentas de gestão, busca melhorar a qualidade dos serviços prestados, o que acaba por contribuir e otimizar ações que permitam coibir e corrigir deficiências na gestão pública, pensou-se em elaborar essa pesquisa com o intuito de refletir se os gestores públicos possuem o conhecimento de tais ferramentas,

Nesse contexto, o estudo mostra-se relevante quanto à difusão das questões que envolvem as ferramentas gerenciais da gestão pública e contribuirá para aumentar pesquisas em possuem como intuito investigar e fomentar reflexões acerca da aplicabilidade das práticas de gestão nas instituições públicas. Para tanto, procurou-se situar a investigação na agência da previdência do social do município de Russas/CE combinada com uma pesquisa documental, na página eletrônica do instituto, sobre temas correlacionados a gestão. A escolha da referida organização pública, se dá pelo motivo de sua grande importância para a população, já que trata diretamente com o atendimento ao público na área de benefícios previdenciários.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO PÚBLICA

Primeiramente, por se tratar de uma pesquisa imbuída de explicitar temas correlacionados ao ato de administrar, é pertinente iniciar esse desenvolvimento descrevendo o que é administrar. “A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2000, p.03).

Nesses esteios, em seu entendimento mais genérico, administrar refere-se a um caminho de apascentar os mais variados interesses que estão incorporados tanto a indivíduos, como também a bens e organizações, tendo como amparo os atos normativos, a moral e os bons costumes. Segundo Meirelles (2006), quando os bens geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são coletivos, realiza-se administração pública. Sendo assim, a administração pública é compreendida como uma gestão dos bens, interesses e serviços oferecidos a comunidade, seguindo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem de todos.

Com a intenção de iniciar o tema em questão, é imperioso narrar e conceituar sobre a ideia da administração pública em um sentido que englobe os pormenores de sua atuação. Essa iniciativa, deve-se ao fato de poder alicerçar o projeto, buscando a sua essência, a sua raiz. De acordo com Matias-Pereira (2010), a administração pública, precisa ser compreendida como todo o sistema amplo de governo, trazendo o pensamento de um conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana.

É justamente essas premissas que fazem com que se determinem a forma de distribuir e exercer a autoridade política, e como consequência o dever de atender aos interesses e anseios da sociedade.

Seguindo por esse pensamento, a administração pública é entendida como sendo aquela que possui a tarefa de executar, de maneira minuciosa, o ramo do Direito Público que, de maneira concreta, efetiva os programas e serviços para a população.

Dessa maneira, a administração pública, de acordo com os ensinamentos de Santos (2006), pode ser entendida como a parte da ciência da Administração que se refere especificamente aos temas correlacionados a atividades governamentais, que se ocupa, principalmente, no Poder Executivo, em que se é concretizado o trabalho do governo, contudo também está atrelada as questões administrativas relacionadas aos Poderes Legislativo e Judiciário.

Além disso, deve-se enaltecer que a administração pública, por trazer em seu âmago uma vasta área de atuação, a referida possui intrínseca outros vieses de conceituação, que conforme Wilson (1887 *apud* SANTOS, 2014), destacam-se o sentido institucional que é entendido como um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; já no seu sentido funcional, é considerado como um conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Tendo como eixo norteador esse apanhado de ensinamentos, pode-se haurir que a Administração Pública está correlacionada ao conjunto de atividades atinentes ao desempenho de tarefas propriamente públicas e a sua inter-relação com a satisfação dos anelos presentes na seara social.

Nessa perspectiva, de não vilipendiar uma administração pautada pelo zelo do bem público, ganha-se envergadura um sentido mais moderno e comprometido de gerir, ao qual possui imbuído a utilização de ferramentas gerenciais, oriundas da iniciativa privada, que primam pela eficiência, responsabilidade, transparência e empreendedorismo, ou seja, de uma concepção gerencial, emerge um sentido maior de administrar, denominada de Gestão Pública. “Tal aproximação à gestão privada decorre da necessidade de perseguir um dos maiores objetivos da administração: a eficiência. Embora o fim último da administração pública (bem público) seja bastante diferente da gestão privada (lucro), ambas buscam a eficiência” (SILVA; MATTIA, 2016, p. 1057).

É dentro desse cenário, que a gestão pública procura observar que as atividades e serviços pelo Estado devem estar pautadas e orientadas para constituir uma política que prime pelo bem-estar do cidadão e “com meios adequados, direção capaz e mecanismos de autocorreção, o governo pode revigorar-se, quando estiver aquém do desempenho aceitável. (CAIDEN; VALDÉS, 1998, p. 140).

2.1 DESVENDANDO A GESTÃO PÚBLICA

Tendo como intuito a obtenção de uma melhor compreensão e reflexão desse trabalho acadêmico que está sendo apresentado, a partir desse momento serão expostos alguns conceitos e pensamentos relevantes no que diz respeito ao assunto estudado para um entendimento satisfatório do tema abordado.

A gestão pública atual está se voltando cada vez mais para uma cultura empreendedora, buscando qualidade do serviço público e resultados para a sociedade. Esta nova atitude não pode negligenciar a formação e capacitação continuada de servidores para utilização de ferramentas gerenciais e abertura à participação social. (PAES DE PAULA, 2007 *apud* BEZERRA; CARVALHO; LYRA, 2018, p. 14).

Nessa esteira, é de bom grado expor que Gestão possui intrínseco um processo que envolve decisão e que dentro desse meandro, o mesmo necessita está baseado em conceitos e princípios valorativos que mantêm relação entre si, com o intuito maior de garantir não só a existência da organização, como principalmente externar aos envolvidos o quanto esse ente possui a preocupação em ofertar o melhor serviço.

Desse modo, constroem-se, através da formulação, implementação de práticas gerenciais condizentes que os anseios demandados pelos interessados, e que dentro da esfera pública, o Estado precisa nortear e amparar os servidores públicos em prol de conseguir êxito nessa administração.

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais. (CATELLI, 2001, p. 57).

Assim, a gestão pública deve plasmar-se por uma política de governo que prime pela realização de ações e programas que tenham como eixo principal atingir o interesse público, pois é justamente através de uma gestão bem executada que se possibilita um controle eficaz e eficiente e dentro do que propõe as normas administrativas.

A intenção é implantar novas práticas na administração pública, com o intuito de aprimorar a essência gerencial em prol de profissionalizar o serviço público, conforme assevera-se pela passagem descrita abaixo:

(...) deve desenvolver sua capacidade pelo robustecimento das instituições públicas na elaboração de restrições efetivas a ações arbitrárias, no combate à corrupção, na promoção de incentivos aos servidores públicos para melhor desempenho, e tornar o Estado mais afeito às necessidades do povo, aberto à participação pública, descentralizando poder e recursos, e fortalecendo o profissionalismo no serviço público (CAIDEN; VALDÉS, 1998, p. 141).

Nessa ordem de ideias, nos conduz ao raciocínio que não se pode deixar de enaltecer que a inserção desse modelo gerencial público de administrar, não deve estar atrelado somente a uma cultura de fim sobre si mesmo. É necessário que se construa e desenvolva modelos

gerenciais que possam guiar e nortear os gestores públicos. “Nesse sentido, algumas ferramentas de gestão ganham especial relevância para as organizações públicas” (CORRÊA, 2007, p. 501).

2.2 AS FERRAMENTAS GERENCIAIS RUMO AO PROFISSIONALISMO PÚBLICO

É crescente, nas democracias contemporâneas, e em especial a brasileira, a demanda por formulações de políticas públicas que enfatizem e priorizem o aprimoramento do bom atendimento dos bens e serviços ofertados a sociedade (BRESSER PEREIRA, 2001). Uma vez que vivemos em um Estado em que os custos da máquina pública são patrocinados pela população.

Seguindo por essa linha de raciocínio, tem-se que os interesses da sociedade, independente de qual ente esses indivíduos estejam inseridos, estão estritamente vinculados às atividades planejadas, desenvolvidas e acompanhadas pelo governo, que, por sua vez, tem como princípio norteador básico prestar serviços que supram as necessidades coletivas e que condizem com as formas de gestão eficientes e eficazes. “Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais” (CARNEIRO; MENICUSSI, 2013, p. 136).

O mais curioso é poder observar que todo esse trâmite perpassa pelo complexo processo que envolve uma Gestão Pública que esteja imbuída e centrada pelo bom desempenho da máquina pública no que diz respeito ao foco pela qualidade dos serviços aos cidadãos, tendo como escopo sua dimensão global (CAIDEN; VALDÉS, 1998).

Entretanto, observa-se os processos não possuem esse foco, e sim processos preocupados em atender os desejos e particularidades dos governantes e demais atores políticos. Com isso, se tem como resultado final um desequilíbrio entre o que a Gestão Pública propõe em detrimento de interesses individuais (CAIDEN; VALDÉS, 1998).

Segundo Gonçalves (2011), os gestores junto com sua equipe devem orientar suas ações seguindo os princípios do artigo 37 da Constituição Federal, assim como a Administração, que diz: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Nessas premissas básicas, acima elencadas, é onde se estabelece uma gestão eficaz e competente em que se utiliza ferramentas gerenciais capazes de atender e praticar um processo

que possua em seu âmago um planejamento que tenha em seu resultado final o bem público, devidamente controlado e com possibilidades concretas para aplicar a criatividade e inovação, tendo como foco central o cidadão. “[...] mudanças na gestão pública precisam ser interpretadas como um dos elementos de um conjunto mais amplo de problemas e de respostas políticas” (CARNEIRO; MENICUSSI, 2013, p. 188).

Dessa forma, os gestores públicos, em seus mais variados âmbitos e níveis, precisam e devem fornecer serviços públicos com qualidade. Já que “na medida em que o Estado e seu governo são a expressão das contradições existentes na sociedade, esse Estado precisa encontrar formas de exprimir e resolver as inevitáveis tensões” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.18-19).

Assim, é possível mudar a realidade atual dentro da esfera da administração e gestão pública quando encontram-se com programas de planejamento sérios e que possuem estratégias e compromissos que satisfaçam as necessidades das partes envolvidas, procurando a elaboração de uma agenda de gestão pública que reorganize as estruturas da administração pública, focalizando em bens e serviços que primem pela qualidade.

Segundo Matias – Pereira (2010), uma gestão pública moderna, empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende em especial, do nível de qualificação profissional, como também da geração de estímulo para a formação e fomento de novas lideranças no setor público. Dessa maneira é imprescindível que se observe a necessidade de uma gestão mais profissional dentro do setor público, a qual deve estar alicerçada pelo conhecimento técnico, pela qualificação necessária, com o intuito de auferir resultados de forma eficiente e eficaz.

Em referência ao assunto abordado, destaca-se os ensinamentos de Carneiro e Menicussi (2013, p. 166):

Em defesa do planejamento, considera que a gestão, embora seja atividade de gerenciamento cotidiano da máquina pública, apenas pode fazer sentido estratégico se for portadora de conteúdos e de orientações que impactem positivamente tanto os processos de trabalho como os produtos e os resultados finais da ação estatal.

Dentro de toda essa perspectiva, observa-se a contribuição de Silva (2017) acerca do assunto que se está arrolando nesse trabalho, na qual enfatiza o papel do gestor dentro da administração pública. “Sabe-se que o gestor público possui papel relevante para a sociedade, devendo agir de forma clara, seguindo os princípios da administração, liderando com

competência, responsabilidade, moral e ética.” (SILVA, 2017, p. 10). Ademais, reforça-se conforme anteriormente:

Diante do que foi estudado, é possível perceber que a consciência ética e moral são assimiladas pelo ser humano assim como a educação. Portanto, a ética dos gestores públicos é perceptível pelos usuários do serviço público, através da simplificação de procedimentos, qualidade dos serviços prestados, pela forma de agir, ou na seriedade e transparência em gerir o que é público (SILVA, 2017, p. 10).

Com isso, formar servidores conscientes do seu papel de servir a todos com zelo, moralidade e ética é de primordial relevância. Ainda mais quando coloca a figura do Estado como proporcionador em oferecer bens e serviços condizentes com as exigências impostas por essa sociedade. “Portanto, o sucesso de um gestor público pode estar relacionado a uma infinidade de fatores, principalmente a ética, moral e desempenho.” (SILVA, 2017, p. 10).

Ou seja, para que se alcance um profissionalismo público, a ética e a moral, junto com os outros princípios da administração pública, devem servir como verdadeiras bases que tanto sustentam, como também fazem despontar uma genuína profissionalização do serviço público.

Sem deixar de enfatizar que para tal relação é necessário elaborar planos de governo, já que “o grande desafio que se coloca é garantir, por um lado, o legítimo comando político do governo eleito e, por outro, o preparo necessário para a gestão pública, com estabilidade que assegure a continuidade do funcionamento da máquina pública” (VIANA, 2009, p. 10-11).

Nesse sentido, desencadeando políticas públicas comprometidas com o bem-estar social, uma vez que “na verdade, a sociedade civil é a fonte real de poder do Estado na medida em que estabelece os limites e condicionamentos para o exercício desse poder” (BRESSER-PEREIRA, 2001, p.10).

Entra aqui a figura do servidor público imbuído do profissionalismo para calcar êxito na promoção e fortalecimento do gerir a coisa pública, uma vez que o mesmo faz girar e funcionar a máquina pública, ou seja, é o servidor a mola propulsora que faz implementar concretamente os serviços ofertados pelo Estado, tornando-o um eixo estratégico de renovação que culmina no reflexo da profissionalização do serviço público.

Diante disso, percebe-se o papel de protagonista que o servidor público traz para si, justamente por ser responsável em implementar e pôr em prática essa gestão.

Temos plena convicção que a profissionalização da gestão pública ajudaria também a melhorar a credibilidade das instituições públicas, junto a sociedade, que só esperam que os governos tenham seriedade em suas ações, que desenvolvam atividades que possibilitem desenvolvimento humano e social. (...) os desafios da gestão contemporânea são decorrentes das mudanças de paradigmas no mundo. E essas mudanças ocorrem principalmente devido ao ritmo crescente do processo de globalização. É praticamente impossível permanecer inerte às transformações tecnológicas, organizacionais, políticas, econômico-financeiras, culturais, sociais e ambientais que ocorrem no planeta. (CORDEIRO *et al.*, 2012).

Apesar disso, verifica-se em muitas circunstâncias, a figura do funcionalismo público como sendo de pessoas amadoras, não qualificadas que estão para servir as vontades próprias, como também as dos seus apadrinhados e não como agentes de mudança social e com o comprometimento de servir a sociedade.

Dessa forma, independente do círculo cultural em que esteja envolvido, a atividade pública deve ter como essência o bem de todos e não as preferências individuais. Assim, uma organização pública precisa estabelecer valores que primem e adicionem a sociedade uma segurança tanto social, como também uma segurança jurídica respalda pelos preceitos básicos atrelados a legislação. A ideia principal não é ser, e sim sermos. É praticar o melhor em prol do interesse público.

Assim, conforme estudado, o gestor público deve mediar conflitos, induzir o desenvolvimento, colocando suas propostas a serviço da população, dentro dos princípios da administração. O gestor público não pode defender o interesse apenas de uma parcela da população, ou seja, não pode administrar, defendendo interesses apenas de um grupo específico, tem que administrar para todos (SILVA, 2017, p. 10).

Partindo desse pensamento, o verdadeiro profissionalismo no serviço público deve ter como alicerce preceitos arraigados de virtudes que promovam benefícios públicos respeitando a civilidade, que a leis sejam efetivamente respeitadas tanto com relação a direitos e deveres, que haja zelo pela responsabilidade e transparência na prestação de contas, para cada vez mais sejam formados servidores honestos, líderes, proativos, eficientes, efetivos e eficazes. Assim, “o profissionalismo no serviço público não é apenas mais uma tarefa ou ocupação. Representa uma vocação desafiadora envolvendo o cometimento de servir ao público, promovendo seu interesse e evitando tentações de colocar-se antes de seus deveres públicos (...)”. (CAIDEN; VALDÉS, 1998, p. 143).

E o gestor público assume o protagonismo dessa situação, justamente por ter também a responsabilidade de motivar e incentivar sua equipe, o que emana a atribuição de líder, isto é, "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta" (ROBBINS, 2005, p. 123).

Para tanto, em território brasileiro, foi implementado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em que sustentava uma reorganização da estrutura da administração pública, dando ênfase à qualidade e à produtividade dos serviços ofertados, procurando reduzir os gastos governamentais, acompanhado por um sistema mais célere que prima pela eficiência e comprometimento, isto é, a busca por um sistema que sintetizasse uma política governamental de ofertar e fomentar um serviço público profissional. “Ele se empenhou obstinadamente na disseminação de um rico debate no plano federal e nos estados sobre novas formas de gestão, fortemente orientadas pela melhoria do desempenho do setor público” (ABRUCIO, 2007, p.71).

Assim, a administração pública, com sua nova gestão, vem construindo ações que visam incentivar entes e órgãos, a elaborarem sistemas de gestão que levem em consideração não somente seus processos internos de organização, mas também, e com o mesmo grau de importância, as necessidades dos usuários de seus serviços, ou seja, políticas de ações afirmativas que protagonizam a visão, a missão e os valores da organização.

“Desse modo, a nova gestão pública tem uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo.” (ABRUCIO, 2007, p.74-75).

Diante do que está sendo elencado, pode-se perceber e estabelecer características gerais que circundam a essência da gestão pública, as quais consistem, basicamente, em aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, melhorando os serviços internos e profissionalizando a força de trabalho.

A profissionalização da função pública constitui o instrumento de legitimação da Administração Pública Brasileira porque garante a observância do princípio da transparência e da igualdade na escolha de seus agentes, utiliza critérios meritocráticos de recrutamento e seleção de pessoal, e porque cumpre o princípio da eficiência ao prestar serviços de forma adequada (BACELLAR FILHO, 2003).

Como forma de alcançar êxito nessa busca por um profissionalismo público, não se pode deixar de ressaltar o papel do planejamento da administração pública. Ou seja, o planejamento consiste em uma prática que estabelece os rumos a serem tomados, cujas consequências e efeitos serão verificados futuramente. Dessa forma, planejar e traçar um plano de ação consistente e harmônico faz com que objetivos e as metas sejam efetivamente atingidos e que se obtenham bons resultados (PEREIRA, 2016).

Um planejamento estratégico bem executado em muito ajuda para que a

organização alcance seus objetivos, já que possui inerente em sua sistemática o pensamento sinérgico das áreas funcionais da organização, transformando-as em um trabalho proativo e integrado, em que possui como alicerce um plano único, abrindo possibilidade para que o mesmo seja moldado e que os esforços sejam canalizados para a realização das estratégias (PEREIRA, 2016).

Além disso, permite ordenar prioridades, o que minimiza a correção de erros, já que o foco será naquilo que realmente importa para se conseguir a cumprir as metas, possibilitando um olhar mais objetivo da organização (PEREIRA, 2016). Para tanto, a organização precisa compreender as suas características com o intuito de reforçar e melhorar sua qualidade e estabelecer sua missão, visão e valores. Conforme Oliveira (2007) a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, a missão representa a razão de ser da empresa e os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Outrossim, as organizações elaboram mapas estratégicos que abrangem conceitos e estipulam metas que auxiliam o profissionalismo público, isto é, de acordo com Faria e Costa (2005), os mapas estratégicos são considerados diagramas de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, onde para cada um desses objetivos serão desenvolvidos indicadores de desempenho, com metas e ações de melhoria.

Também destaca-se o aperfeiçoamento e otimização dos serviços e recursos, ou seja, trabalhar de maneira eficiente em prol de ganhos e resultados efetivos, implementando metas e indicadores, através de políticas que fortaleçam e estimulem a participação, regulação e controle por parte dos usuários, induzindo a transparência e *accountability* (responsabilização ética) do Estado em desenvolver políticas de transparência, sem deixar de estar intrínseco os elementos básicos da postura ética profissional do servidor público.

Compreende propiciar uma atmosfera organizacional que o promova e permita que os profissionais desabrochem fazendo aquilo que sabem fazer melhor. Isso demanda a promoção de padrões profissionais, o monitoramento do desempenho profissional e aderência a medidas de desempenho cada vez melhores (CAIDEN; VALDÉS, 1998, p.153).

Desse conjunto de circunstâncias explicitadas, verificou-se que a profissionalização do serviço público se constitui de uma amálgama de diversos fatores, tais como: conhecimentos técnicos, valores morais e éticos, habilidades, atitudes empreendedoras e responsáveis que

zelem pela transparência, aos quais se entrelaçam e faz emergir a figura de um servidor líder e que possui em sua essência o profissionalismo público quando do seu desempenho funcional. “A profissionalização da gestão pública é um dos eixos fundamentais para a modernização da gestão, por isso, torna-se fundamental (...) para que os cidadãos possam ter serviços públicos que atendam realmente suas necessidades” (DAUD; FARIA; PEREIRA, 2012, p. 13).

Com o intuito de sintetizar e apresentar os pontos mais importantes que levam a aplicação das ferramentas gerenciais, atreladas ao uso na gestão pública e que fundamentam o profissionalismo público, pode-se, após leitura do embasamento teórico, explicitar os conceitos conforme Quadro 01:

Quadro 01 - Painel de conceitos.

Legalidade	Princípio Constitucional que se deve obedecer estritamente a lei, como forma de estabelecer excelência no serviço.
Impessoalidade	Prestar o serviço de modo indistinto e cordial.
Moralidade	Gestão baseada em critérios éticos e morais.
Publicidade	Tornar público os atos praticados pela administração, pautado na transparência de suas ações.
Eficiência	Intuito de alcançar os melhores resultados pelo menor custo.
Liderança	Estimular a equipe de forma a atingir o melhor resultado.
Visão, Missão e Valores	Planejamento para a continuidade de ações positivas.
Foco e comprometimento no cidadão	Preocupação com o social e a cidadania.
Transparência	Fator gerencial que permite a observação da atividade do servidor e serviço público, ou seja, um controle social.
<i>Accountability</i>	Responsabilidade de gerir a coisa pública.

Fonte: Adaptado de CAIDEN; VALDÉS (1998), BACELLAR FILHO (2003), BRESSER-PEREIRA (2001), OLIVEIRA (2007), ROBBINS (2005).

Importante frisar que os conceitos que aqui foram construídos em muito auxiliam para o entendimento das discussões que serão levantadas no próximo capítulo, uma vez que, sintetizou-se categorias semânticas, tomando como suporte, justam, tais conceitos.

Nesses esteios, o que se tira desse assunto complexo e cheio de variáveis, é que ser profissional atuante na esfera pública é acima de tudo exercitar e pôr em prática a função de servir a todos cada vez melhor, valorizar e respeitar a condição humana para propiciar resultados efetivos e transparentes. “Portanto, a profissionalização do serviço público passa a ser uma das diretrizes para se atingir a efetividade (...) em muitas instituições públicas brasileiras” (DAUD; FARIA; PEREIRA, 2012, p. 5).

Destarte, esplanadas as condições basilares para a construção e fomentação de um

profissionalismo público, amparados por uma revisão literária pertinente ao assunto proposto no trabalho, prossegue-se com a pesquisa, a fim de averiguar se e como essa teoria se materializa dentro da organização pública escolhida como objeto de estudo, mais especificamente utilizando as respostas oriundas do questionário aplicado ao gestor público.

3. METODOLOGIA

Para composição deste trabalho científico, foi realizada uma pesquisa descritiva, em que se “é feita a descrição das características de uma determinada população, estudo descritivo de determinado fenômeno com suas variáveis” (SANTOS, 2016, p. 183). Além disso, também foi alicerçada numa pesquisa bibliográfica e em sítios eletrônicos destinados a reunir produções científicas, a fim de que haja fundamentação teórica, elaborada através de materiais já publicados sobre o assunto em questão (GIL, 2010). Lehfeld, Marcantonio, Santos (1993, p. 24) acrescentam:

Pesquisa bibliográfica é o levantamento, a seleção, o fichamento e o arquivamento de informações sobre documentos de interesse para o estudo de determinado assunto. [...] É a busca das fontes, específicas para recuperar as informações armazenadas nos documentos, e assim chegar-se a bibliografia necessária à pesquisa.

Ademais, foram coletadas informações por meio de aplicação de um roteiro de entrevista a um servidor público que ocupa função de gestão. Diante disso, elaborou-se uma discussão dos pontos principais encontrados à luz da teoria estudada, com enfoque nos pontos concernentes as ferramentas gerenciais encontradas na gestão pública, com a sua aplicabilidade. A técnica foi a entrevista aberta, que de acordo com Gil (2010, p. 120), possui “questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder”, com isso, as informações necessárias à pesquisa são coletadas e o entrevistado terá oportunidade para complementar com pontos que lhes sejam convenientes.

Dessa forma, o trabalho possui como característica principal um enfoque qualitativo, através da análise de pontos obtidos pela entrevista, embasada dentro de um enfoque teórico. Segundo André (1983), “ela visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto”. Assim, caracteriza por ser um processo que procura focalizar na fidelidade do universo de vida cotidiano dos sujeitos estudados.

No que concerne um trabalho qualitativo, deve-se ter em mente o quanto está envolvida em seu bojo a preocupação de uma análise que prime pelos detalhes, com o objetivo de haurir as informações que mais influenciam para o objeto estudado, desencadeando um entrelaçamento entre os pressupostos teóricos e o material coletado, isto é, a materialização do relato da análise.

Desse modo, com o emprego da abordagem qualitativa, a qual “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...], um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos” (DESLANDES; GOMES; MINAYO; NETO, 2001, p. 14). Richardson (1999) evidencia que este tipo de pesquisa não utiliza métodos quantitativos para análise do problema.

Nessa estrutura de pesquisa, o quesito da relação empática e humana ganha forte preponderância e que pode transcender um cunho exacerbado de subjetivismo. Por essa senda, para alavancar o tom da objetividade e imparcialidade da proposta, e, por consequência aderir um rigor metodológico, apodera-se da estratégia da triangulação. Ou seja, “como forma de amenizar problemas de credibilidade em pesquisas, ao adotar como estratégia de investigação, múltiplas visadas e métodos de obtenção de informações” (ABDALLA; AZEVEDO; GONZALEZ; OLIVEIRA, 2013, p. 01).

Para tanto, além da abordagem qualitativa, também se utilizou uma pesquisa documental com a intenção de possibilitar a compreensão do nosso objeto de estudo sob olhares e ângulos distintos para impelir um viés mais confiável e científico, emergindo perspectivas múltiplas de observação por parte do leitor, já que se expôs dados, teorias e fontes distintas.

A triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. Limita os vieses pessoais e metodológicos e aumenta a generalização de um estudo (DECROP, 2004 *apud* ABDALLA; AZEVEDO; GONZALEZ; OLIVEIRA, 2013, p. 04).

Nesses esteios, com a triangulação, pode-se compreender que o trabalho foi construído não se limitando ao uso de um único método. Apesar de ter sido utilizada apenas uma entrevista, os dados coletados foram confrontados com a pesquisa documental realizada no sítio eletrônico da autarquia em foco, acerca das ferramentas gerenciais que o instituto disponibiliza.

Importante salientar que foi justamente essa pesquisa documental, junto com a base teórica, que serviu como alicerce para a elaboração do roteiro de entrevista que foi aplicado ao gestor público. Assim o uso da documentação não ocorreu de forma aleatória e veio para enriquecer não só a análise pós pesquisa de campo, mas também para fornecer um suporte, um norte na condução da entrevista.

Desse modo, com o intuito tanto de asseverar o uso de tal dinâmica metodológica,

como de dar maior credibilidade ao trabalho, adotou-se, como já citado, uma investigação qualitativa, amparada pelo uso de “documentos para ajudar a explicar as atitudes e o comportamento das pessoas do grupo investigado”(ABDALLA; AZEVEDO; GONZALEZ; OLIVEIRA, 2013, p.10).

A fonte da pesquisa documental foi a página eletrônica do instituto na rede mundial de computadores. Para tanto, concentrou-se na investigação de documentos que possuíssem a temática da gestão pública. Após a busca ter sido refinada por esse tema, realizou-se uma leitura exploratória com a intenção de extrair os documentos que seriam convenientes para o trabalho. Com isso, foram expostos o seu Mapa Estratégico e a sua Carta de Serviços. Considerando também que estes documentos formaram suporte para a análise e discussões dos resultados.

Tratando especificamente da entrevista realizada, é relevante comentar, mais minuciosamente, sobre os procedimentos que foram realizados tanto para a construção do roteiro de entrevista, como também a técnica utilizada para a extração dos dados. Dessa maneira, de posse da teoria e dos documentos pesquisados, procurou-se trabalhar com uma entrevista guiada, semiestruturada e devidamente colocada de forma textual, ou seja, um documento que servisse de roteiro e que evidenciasse as questões propostas na pesquisa, aos quais foram previamente estudadas.

Com isso, para um melhor encadeamento do raciocínio traçado, estipulou-se a análise do conteúdo da entrevista em detrimento da análise do discurso, uma vez que por aquele meio investigativo, possibilita-se que se produza inferências que refletem o contexto do objeto de estudo, já que no âmbito do conteúdo “(...) o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.” (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 682).

Dessa maneira, a entrevista foi realizada no dia 10/02/2020 no próprio prédio da agência. Por ter-se como plano principal a análise de ferramentas gerenciais, decidiu-se realizar a entrevista somente com o gestor da unidade administrativa, apesar da existência de outros servidores lotados.

Trata-se de um servidor de carreira do INSS, autarquia federal criada em 27 de junho de 1990, durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, por meio do 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” (INSS, 2020), responsável por concessão e manutenção de benefícios previdenciários, como também

pelo atendimento presencial aos usuários.

Realizada a entrevista e a sua transcrição, fundamentados pela teoria, partiu-se para o agrupamento e categorização do seu conteúdo. “A geração de categorias envolve identificar e anotar padrões presentes no ambiente e expressos pelos participantes” (ARRUDA FILHO *et al.*, 2020, p. 5). Com essa linha de pensamento, a discussão dos resultados se deu através de um confronto entre as respostas do gestor, a literatura estudada e a documentação pesquisada.

A análise da entrevista constitui a parte qualitativa do trabalho, para tanto utilizou-se a análise do conteúdo do material que foi coletado. Com isso, em um primeiro momento, depois de transcrever o áudio da entrevista, foi realizada uma leitura mais superficial do conteúdo e após uma releitura mais minuciosa com o foco de haurir conteúdos que possuíam categorias semânticas que foram trazidas e elencadas pelo referencial teórico e pesquisa documental.

Assim, para arrematar, enaltece-se que o trabalho compreende um estudo de caso, pois, como já exposto, se trabalhou tendo como foco a análise e situação do INSS, tanto no que diz respeito aos seus documentos de gestão, como no discurso de um gestor da instituição. Dessarte, “analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado” (SANTOS, 2016, p.185). Segundo Yin (2015), um estudo de caso tem como foco descrever um fenômeno contemporâneo, caracteriza-se por responder a perguntas de pesquisa que iniciam com 'como' ou 'por que', e por fim, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRICO DA COLETA DOS DADOS

Para a realização do projeto de pesquisa foi necessário realizar uma entrevista com um gestor público, pois além de tratar-se de um estudo de caso, a coleta de dados relativos ao tema que foi proposto, viabiliza realizar as discussões, junto com os devidos embasamentos explorados na literatura.

Assim, em 10/02/2020, às 08:00 da manhã, chegou-se na agência do INSS de Russas para realizar entrevista, ao qual teve como norte um questionário de 70 quesitos pré-formatado, em que o servidor respondia as indagações e que foi logo explicitado que o anonimato seria preservado. Indagações essas que foram construídas tomando como base o referencial teórico estudado. Por isso, elas são direcionadas, de maneira objetiva, ao objeto de estudo.

Toda a conversa foi gravada, com a devida autorização, durou cerca de 40 minutos e depois transcrita. A referida mostra-se bastante suficiente para prosseguir com que foi traçado no projeto. Dessa maneira, importante frisar, que esse material não esgota e não evidencia a totalidade da administração pública, mas apenas no que se refere ao caso em estudo. O questionário e as respectivas respostas encontram-se no apêndice.

No que tange a pesquisa documental, trabalhou-se com o Mapa Estratégico e a Carta de Serviços, documentos esses que serão expostos com mais detalhes no decorrer na explanação dos resultados.

4.2 APRESENTANDO OS DOCUMENTOS

Por trata-se de uma organização pública, observou-se que a essência do INSS, que por sinal sua constituição se deu através de Decreto-lei, é justamente ofertar serviços presentes nos preceitos legais da nossa nação, aí interagindo diretamente com o ambiente externo (segurados e dependentes). Assim, a produção de documentos delinea tanto como uma forma de comunicação entre o público externo, atrelado ao princípio da legalidade, como também serve de suporte para o compartilhamento da gestão da instituição.

É cediço que as informações presentes nos documentos formam uma fonte concreta

de subsídios que não devem ser menosprezadas, uma vez que acaba por permitir não só um melhor entendimento do assunto, como também se possibilita a constatação do que se verifica na pesquisa de campo está diretamente correlacionado com os documentos de gestão produzidos pela instituição.

Nessa linha de pensamento e fundados sob esse olhar, a pesquisa estruturou-se com a análise do Mapa Estratégico do INSS (2020 - 2023) contido na Resolução nº 2/CEGOV/INSS, de 31 de dezembro de 2019 (INSS, 2019, p. 03), bem como a Carta de Serviços do INSS, em que possui a intenção de informar e difundir os benefícios, serviços e canais de atendimento. Os referidos documentos são encontrados ao final do trabalho, respectivamente, como ANEXO A – RESOLUÇÃO e ANEXO B – CARTA DE SERVIÇOS.

4.3 DISCUTINDO OS RESULTADOS

Do ponto de vista documental, percebe-se claramente que a instituição objeto de estudo desta pesquisa, conhece e aplica, em seu âmbito, ferramentas gerenciais que contribuem para uma profissionalização do serviço público, uma vez que, conforme a teoria explanada por Carneiro e Menicucci (2013), as técnicas gerenciais possuem respaldo pelo planejamento, transparência em suas ações e foco no cidadão. E os documentos revelam respectivamente esses termos quando se observa o planejamento estratégico da instituição, os documentos serem acessíveis por consulta pública e a Carta de Serviços ter foco no cliente cidadão.

Além disso, definidas as categorias semânticas: Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência; Liderança; Visão, Missão e Valores; Foco e comprometimento no cidadão; Transparência; *Accountability*, a próxima etapa foi investigar a presença ou ausência dessas categorias no material da entrevista, sem deixar de entrelaçar o conteúdo dos documentos.

O gestor entrevistado, conforme as informações prestadas, procura exercer sua função de maneira condizente de servir ao público de maneira respeitosa, procurando garantir que os direitos dos cidadãos sejam garantidos e reconhecidos, ou seja, asseverando o grupo temático do Foco e comprometimento no cidadão. Quando indagado de que forma o administrador de uma instituição pública pode contribuir para um melhor desempenho da gestão pública, responde: *“Ser gestor não é uma tarefa fácil, muitos desafios, mas procuramos oferecer um serviço cortês que prima pelo bom atendimento em prol de sempre resolver e solucionar o*

que os cidadãos procuram”.

Revela que sempre procura conversar e orientar toda a equipe e evidenciar o importante papel que os integrantes exercem para a sociedade brasileira, revelando, assim, pela análise do conteúdo categórico da entrevista, o conhecimento princípios norteadores da administração pública presentes na constituição federal de 1988, como também o grupo categórico da liderança, como explanando por Robbins (2005).

Com isso, busca incentivar e ajudar dentro do possível para que o fluxo de atendimento e as demandas existentes sejam cumpridas de maneira coerente, fortalecendo o bem comum em detrimento das vontades pessoais. Isso corroborado pela emissão do documento “Carta de Serviços” que possui como intuito informar e difundir os canais de atendimento, serviços e benefícios oferecidos ao cidadão, primando pelo grupo categórico da transparência e *Accountability*.

Outro quesito que merece destaque é o fator da tecnologia, que devido a uma crescente conscientização em ofertar serviços que zelam pelo bom atendimento aos usuários cidadãos, destaca-se a construção do instituto em promover, com auxílio de ferramentas tecnológicas e informatizadas, o acesso cada vez mais fácil, simples e didático dos serviços, destacando o compromisso pelo cliente e pelos grupos de interesse, que no caso desta pesquisa, pode-se citar, além dos próprios usuários, os servidores do instituto. Como pode ser observado no eixo aprendizagem e desenvolvimento e no eixo processos e inovação do Mapa Estratégico da instituição.

Como forma de expandir conhecimentos, habilidades e atitudes, o gestor entrevistado sempre procura ouvir os anseios dos servidores e as dificuldades que enfrentam. Relata que realiza reuniões mensais e incentiva a realização de cursos ofertados pela escola previdência. Dessa forma, percebe-se que toda a equipe é alinhada, coerente e que é consciente de zelar pelo cliente cidadão, porém sempre seguindo os preceitos legais e normativos que rodeiam a área previdenciária, ou seja, profissionais responsáveis para o pleno desenvolvimento do trabalho.

Além disso, o gestor evidenciou que o próprio INSS mantém programas que possuem como intuito a difusão de conhecimentos gerenciais que facilitam e oportunizam aos gestores e servidores um bom relacionamento em equipe.

Através de dados colhidos na entrevista, verifica-se que o gestor conhece as ferramentas para uma gestão pública de qualidade com eixo de profissionalismo, já que em

muitos momentos da entrevista, e amparados pela análise do conteúdo da entrevista, em que se buscou categorizar unidades semânticas atinentes ao assunto, o gerente cita as palavras: interesse público, cordialidade, transparência, eficiência, efetividade, agilidade, como se pode verificar nos seguintes trechos: *“Nossa meta é sempre zelar pelo bom atendimento e pela efetividade dos serviços para conclusão dos processos; Trabalhar com profissionalismo é ser cortês, ético e que prima pela moral em realizar o trabalho colocando o interesse público em detrimento do pessoal; Sempre passamos por mudanças que priorizam a efetividade, como exemplo podemos citar a desburocratização”*. Essa passagem vai ao encontro do que ensina Bresser Pereira (2001) e Matias-Pereira (2010), ao enfatizar uma gestão pública moderna e focalizada para resultados efetivos.

Ressaltar que todas as respostas foram fornecidas de maneira espontânea e natural sem nenhuma interferência, assim, percebe-se que o INSS vem fazendo esforços em favor de propagar uma nova cultura de gestão pública, em favor da desburocratização dos serviços internos, com intuito de alcançar excelência no atendimento ao cliente/cidadão, tendo como consequência a profissionalização do serviço público.

Assim, tal comportamento é amplamente difundido, como verificado no referencial teórico, na literatura ligada a gestão pública e nos ensinamentos de Caiden e Valdés (1998), aos quais atrelam os eixos norteadores necessários para se desenvolver uma profissionalização do serviço público saudável e preocupado com o bom atendimento ao usuário, tudo isso oferecida por uma gestão participativa, tal como se observa em mais um trecho da entrevista: *“possuímos planos estratégicos, como tático e operacional. São de conhecimento de todos, inclusive disponível na nossa intranet a qual no momento de sua elaboração é proposta sugestões”*. A referida informação é corroborada pela pesquisa documental, conforme se evidenciou na apresentação do Mapa Estratégico (2020-2023), ao qual se retrata pontos de um modelo gerencial de administração pública.

Dessa forma, constata-se que o gestor conhece a estrutura da instituição, e acaba por revelar que o ente possui planejamentos em nível estratégico, tático e operacional, como também está alicerçada numa política de missão, visão e valores, tudo isso, com a intenção de facilitar o acesso dos usuários/cidadãos aos serviços oferecidos, conforme trecho a seguir: *“Missão: Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social; Visão: Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela*

sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento; Valores: Ética, respeito, segurança, transparência e profissionalismo”. Tudo isso, atrelado ao pensamento teórico de Oliveira (2007), ao qual foi colocado em nosso suporte bibliográfico.

Dessa maneira, estabelecendo esse paralelo, aponta-se um zéfiro que revela e confirma, no âmbito do objeto de estudo, que as asserções tracejadas pelos estudiosos e pesquisadores da temática são relevantes para a construção de uma Gestão Pública coesa e condizente com as novas reflexões sociais, assim como a produção e difusão de documentos de gestão colabora para a efetividade dessa profissionalização, ou seja, através dessa análise se pode cientificar concretamente que os pontos e questões citados na teoria contribuem para essa nova perspectiva da administração pública.

Pelo exposto, pode-se afirmar que o gestor conhece as ferramentas gerenciais focadas em uma nova gestão pública e com a devida inclusão da essência do profissionalismo público e que o citado sabe aplicá-las dentro de sua unidade.

O interessante foi perceber que o sujeito entrevistado conhecia os termos que foram elencados no referencial teórico, com as diversas funções atreladas a administração pública e o seu profissionalismo, tudo isso, fruto da atividade da organização em influenciar a participação desencadeando a propagação e compartilhamento das ferramentas gerenciais e torná-las ativas em todos os âmbitos da instituição, chegando a uma constatação que os documentos de gestão e planejamento produzidos pela autarquia refletem uma efetiva aplicabilidade. A entrevista completa encontra-se no APÊNDICE A – ENTREVISTA.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na seara da administração pública o tema da prestação de serviços sempre envolve discussões acaloradas, principalmente quando se coloca em tela um modelo de gestão que seja coerente em atender os anseios da sociedade. Dessarte, verifica-se a importância de uma profissionalização do serviço público, ao qual resulte e impacte positivamente na qualidade e que gere os resultados almejados pela população.

A elaboração e desenvolvimento dessa pesquisa desvelou-se o quanto dentro da dinâmica que envolve o aprimoramento da gestão pública, se faz presente a preocupação de que seja concretamente implementada uma gestão que priorize aspectos correlacionados tanto a eficiência e celeridade, como também a satisfação dos usuários/cidadãos, aos quais fazem contribuir para a transparência da gestão pública.

Com base no que foi apontado, essa pesquisa conseguiu atingir os objetivos traçados. No objetivo geral de verificar, a partir de uma perspectiva gerencial, o conhecimento de ferramentas utilizadas pelo nível gerencial de uma autarquia que contribuem para a construção da gestão pública, pautadas na profissionalização do serviço público, constatou-se que, no âmbito do objeto, se fazia presente o conhecimento dessas ferramentas, tanto pela averiguação, na entrevista e expostos na discussão dos resultados, dos grupos temáticos construídos no referencial, como também se evidenciou os registros documentais da organização que locupletam a essência do profissionalismo e que colaboram para a atuação do gestor público, uma vez que o gestor entrevistado detinha o seu conhecimento.

No que corresponde ao primeiro objetivo específico de demonstrar que as ferramentas gerenciais auxiliam a profissionalização pública foi apresentado na discussão dos resultados que o gerente utiliza as referidas como forma de melhorar a sua gestão. E no segundo objetivo específico de registrar que a produção de documentos de gestão colabora para a atuação do gestor público, apurou-se que os citados maximizam o alcance desses pontos aos gestores e que coadunam com a teoria relatada, uma vez que o entrevistado, como debatido nos resultados, citou o conhecimento do plano estratégico da instituição.

Nesse contexto, no decorrer da exposição desse trabalho, se procurou evidenciar justamente documentos e conceitos teóricos que trazem à baila estudos da gestão pública que possuem como intuito manifestar uma nova abordagem para essa gestão, agora pautada rumo a profissionalização do serviço público, tendo como alicerce ferramentas gerenciais que

culminam na materialização do comportamento profissional do servidor público.

E a busca por desvendar os desdobramentos reais dessas discussões teóricas, ganhou o seu protagonismo quando da consolidação desse estudo, uma vez que colocou-se em foco o propósito de averiguar a aplicabilidade dessas ferramentas gerenciais calcadas por uma essência da profissionalização, ou seja, que contribui para firmar uma gestão pública ágil, transparente, responsável e eficiente, impedida de se imiscuir em corresponder as necessidades dos usuários.

Importante frisar que a intenção desse estudo não foi dissecar e esvaziar todas as nuances que envolvem o tema, mas apenas vislumbrar o quanto ele se faz presente no cotidiano das organizações públicas, ainda mais quando se verifica a limitação da pesquisa em abranger somente a análise de uma única entrevista com gestor e organização pública, o que desencadeia um menor alcance de resultados, porém, dentro do proposto, foi possível concluir um trabalho coerente com os objetivos propostos.

Por conta dessa restrição, essa exposição acaba dando ensejo para que futuras pesquisas possam aprimorar, ou mesmo, retificar as considerações aqui elencadas, como, por exemplo, investigar o olhar dos usuários acerca da profissionalização da esfera pública, ou seja, um enfoque mais prático e atrelado ao sentido da efetividade da administração pública, que é o efeito real do aprimoramento da gestão pública perante a sociedade.

Tendo como escopo o desenvolvido no estudo de caso, pode-se conhecer o perfil de um gestor público e perceber que no âmbito do material documental e coletado, ou seja, uma entrevista realizada com o um gerente do INSS da cidade de Russas/CE, as questões relevantes que impactam para a profissionalização do serviço público estão sendo devidamente aplicadas e trabalhadas pela equipe que embasou o trabalho.

Apesar disso, importante destacar que a Administração Pública brasileira possui uma gama de outras organizações, assim, como forma de melhoria para o problema proposto no trabalho, outras entidades também devem ser devidamente investigadas em prol que se alcance um número cada vez maior de pesquisas que priorizem o objeto da profissionalização do serviço público, uma vez que acaba por desencadear um aperfeiçoamento do setor público no que tange essa seara.

Pelo apresentado, pode-se concluir que, de acordo com as arguições bibliográficas e as discussões ventiladas nos resultados desta pesquisa, se faz possível estabelecer que, no panorama que foi introduzido o objeto de estudo, o gestor público possui a percepção que as ferramentas gerenciais auxiliam para uma atuação profissional do serviço público.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Rio de Janeiro, 2007, p. 67-86.
- ALLEDI FILHO, Cid. BONINA, Noemi. MARQUES, Vânia. PEREIRA, Fernando Neves. QUELHAS, Osvaldo. VIEIRA, Júlio. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p.6, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, 1983, p. 66-71.
- ARRUDA FILHO, Emílio José Montero, BRUNSTEIN, Janette. GODOY, Arilda Schmidt. BRITO, Eliane Pereira Zamith. **Análise de dados qualitativos em pesquisa: múltiplos usos em administração.** São Paulo: Editora Mackenzie; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.
- BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. **Profissionalização da função pública: a experiência brasileira.** Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 232, p. 1-10, abr. 2003. ISSN 2238-5177. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45681>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. **O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública.** Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4536. Acesso em: 22 jul. 2020.
- BEZERRA, Giannina Cysneiros. CARVALHO, Renata Maria Caminha Mendes de Oliveira. LYRA, Marília Regina Costa Castro. Modelo de excelência em gestão pública: o caso da estação ecológica de caetés. **Ambient. soc.**, São Paulo, v. 21, e03213, 2018. Epub Jan 31, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0321r3vu1814ao>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2018000100325&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 28 ago. 2019.
- BRASIL. **Resolução nº 2, de 31 de dezembro de 2019.** Disponível em: https://www.inss.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o_2_CEGOV.pdf. Acesso em: 17 ago. 2020.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil.** Brasília, 2001.

- CAIDEN, Gerald E. VALDÉS, Daisy de Asper y. **A essência do profissionalismo no Serviço Público**. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/374/r138-13.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto – enferm.** Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 ago. 2020.
- CARNEIRO, Ricardo, MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2019.
- CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros. NOVO, Luciana Florentino. OTTE, Janete. SANTOS, Elaine Garcia dos. SERPA, Rodrigo. **Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no instituto federal sul-rio-grandense – IFSUL**. In: XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661?show=full>. Acesso em: 28 ago. 2019.
- CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, jun. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000300006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3>. Acesso em: 21 jul. 2020.
- DAUD, Cristina dos Santos Dias. FARIA, Marcela Barbosa. PEREIRA, José Roberto. **Profissionalização da Gestão Pública: O caso de uma IFES Sul Mineira**. In: XII Colóquio Internacional de Gestión Universitária, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97793/Profissionaliza%20da%20Gest%20P%20p%20bublica%20o%20caso%20de%20uma%20IFES%20sul%20mineira.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jul. 2020.
- DESLANDES, Suely Ferreira. GOMES, Romeu MINAYO, Maria Cecília de Souza. NETO,

- Otávio Cruz. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Maria Denise Abeijon Pereira. Ética na Administração Pública: algumas considerações. **Revista Âmbito Jurídico**, São Paulo, n. 89, jun. 2011. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9538&revista_caderno=4. Acesso em: 08 mar. 2019.
- INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Carta de Serviços**. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/breve-historico/#:~:text=O%20Instituto%20Nacional%20do%20Seguro,o%20Instituto%20Nacional%20de%20Previd%C3%Aancia>. Acesso em: 19 ago. 2020.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC, Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. MARCANTONIO, Antônia Terezinha. SANTOS, Martha Maria dos. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Editora Malheiros. 32ª edição. São Paulo, 2006.
- MATTIA, Clenia de. SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1054-1065, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395145163>. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v14n4/1679-3951-cebape-14-04-01054.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica** – 3. ed. rev. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, Brasília: CAPES: UAB, 2016.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo

Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à gestão pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 12. ed. Niterói: Impetus, 2016.

SILVA, Nathalia Duarte da. Ética e desempenho dos gestores públicos. **Gestão pública - Unisul Virtual**, Florianópolis, ago. 2017. Disponível em: https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2812/%C3%89TICA_E_DESEMPENHO_DOS_GESTORES_P%C3%9ABLICOS_Nathalia_Duarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 08 mar. 2019.

TÁCITO, Caio. **Transformações do direito administrativo**. Boletim de Direito Administrativo, n. 2, fevereiro/1999.

VIANA, Marcelo. **Profissionalização no serviço público**. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/profissionalizacao_no_servico_publico.pdf. Acesso em: 22 jul. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - ENTREVISTA

ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

1. Fale-nos sobre seu percurso pessoal e profissional, desde a sua infância até hoje.

Vim de uma família humilde e de muitos filhos e que meus pais sempre priorizavam os estudos dentro de casa. Sempre houve cobrança para tirar notas boas na escola. Estudar para mim não era nenhuma obrigação, gostava e gosto bastante, é muito importante o conhecimento para a nossa vida, seja ela pessoal ou profissional. Fiz o primário e secundário em escolas públicas. A faculdade também fiz em Universidade pública. Entrei na instituição através de concurso público. No decorrer de vida profissional já assumi outras funções e atualmente estou na gerência.

2. Como chegou a esta instituição?

Como já disse, através de concurso público

3. Você considera sua profissão e função importante, por quê?

Sem dúvida, toda função pública é importante, estamos servindo ao público e é para os cidadãos que devemos nos ater, afinal são eles os nossos clientes.

4. Como se sente em termos de realização pessoal no que diz respeito a vida profissional?

Me considero realizado na vida profissional, gosto do meu trabalho e me sinto satisfeito com o que é promovido pelo INSS. É muito gratificante materializar os direitos das pessoas, principalmente quando é algo que todos desejam no futuro, que é aposentadoria.

5. O órgão que dirige possui problemas no âmbito administrativo? Quais?

Como toda instituição! Não somos diferentes, principalmente nesse cenário atual de crise e cortes de gastos, como também a falta de material humano. A demanda é grande para a pequena equipe que temos.

6. Quais os meios mais eficazes, a fim de resolver estes problemas?

Infelizmente não temos autonomia para decidir as prioridades, tudo depende do governo, mas acredito que um dos meios de resolver a atual problemática é investir em capital humano, estamos vendo muitos colegas se aposentarem sem a devida compensação.

7. De acordo com o senhor qual a importância da organização eu dirige? O que justifica a sua existência? O que aconteceria se ela não existisse?

Como já foi dito, estamos trabalhando com o direito das pessoas e a nossa instituição materializa e distribui esse direito para todos os cidadãos que procuram pelos serviços e benefícios do INSS. É isso que justifica a sua existência, acesso a direitos.

8. Quais suas perspectivas para os próximos anos?

Atualmente a instituição está com projetos de modernização, principalmente com a implantação de processos digitais, sem necessidade de utilizar pilhas de papéis. Como também está em construção, através de grupos de trabalho, melhorias em nossa carreira.

9. De que forma como administrador de uma instituição pública pode contribuir para um melhor desempenho da gestão pública?

Ser gestor não é uma tarefa fácil, muitos desafios, mas procuramos oferecer um serviço cortês que prima pelo bom atendimento em prol de sempre resolver e solucionar o que os cidadãos procuram.

10. Qual o conselho que senhor daria para quem está ingressando agora na administração pública?

É um trabalho gratificante, porém com muitos desafios. Por isso, meu conselho é sempre ter coragem e ousadia em ofertar serviços que primem pela excelência, para isso, administrar e planejar são de suma importância.

11. Quais os critérios utilizados para a seleção dos servidores para a organização?

Por trata-se de uma autarquia vincula a administração indireta do governo federal, o INSS possui cargos providos através de concurso público.

12. A organização possui plano estratégico conhecido por todos os servidores?

Sim, possuímos planos estratégico, como tático e operacional. São de conhecimento de todos, inclusive disponível na nossa intranet à qual no momento de sua elaboração é proposta sugestões.

13. Qual a missão, visão e valores que norteiam o plano de gestão?

Missão: Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social

Visão: Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

Valores: Ética, respeito, segurança, transparência e profissionalismo.

14. Como é feita a capacitação, aperfeiçoamento e atualização dos servidores que atuam aqui?

A grande maioria passa por treinamentos oferecidos pela escola da previdência, através da plataforma EAD.

15. Qual o público atendido pela organização? E como são estabelecidas as relações com a comunidade externa?

Trabalhamos com todas as pessoas, independe sexo, idade, profissão. Todos os segurados e dependentes procuram nossa agência. O INSS sempre procura realizar campanhas publicitárias difundido os serviços prestados pelas agências.

16. De que forma a comunicação interna e externa é realizada?

A interna é através da intranet, como também pelo e-mail institucional.

17. Quais as tecnologias sociais são desenvolvidas e implantadas pela organização para o atendimento das necessidades do cidadão?

O INSS sempre está procurando a comodidade para o cidadão. Está em pleno funcionamento a plataforma Meu INSS, em que o cidadão possui acesso aos diversos serviços sem a necessidade de comparecer a uma agência física.

18. Enquanto instituição prestador de um relevante serviço à comunidade, como a sua gestão busca implantar ações que vise melhorar o contato com o cidadão e o bem da coletividade?

Aqui na nossa agência, como já dito, primo por um atendimento eficaz e zele pela qualidade das informações prestadas. Como também difundimos os canais remotos de atendimento.

19. A sua gestão permite a participação dos cidadãos de forma efetiva no controle social e de gestão. Em caso positivo como se dar esse controle, quais são os instrumentos, que permite o cidadão comum enxergar as ações desenvolvidas e a propor e/ou sugerir novas ações ou mudanças?

Especificamente na agência não possuímos esse tipo de política.

20. De que modo a sua organização busca captar a satisfação do seu cliente com relação ao serviço oferecido pelo mesmo?

O INSS possui o serviço de ouvidoria. É através delas que podemos conhecer as principais reclamações, como também os elogios.

21. A instituição busca manter um vínculo, com a comunidade buscando assim desenvolver ações que alcancem ao cidadão?

Sim. Possuímos o Programa de Educação Previdenciária (PEP), em que desenvolve pequenas palestras, em comunidades, sobre os serviços e benefícios ofertados pela previdência

e as suas formas de acesso.

22. Quais são as principais metas e objetivos da organização e de que modo os vários sujeitos envolvidos diretamente com a instituição estão trabalhando para alcançá-los ou superá-los?

Nossa meta é sempre zelar pelo bom atendimento e pela efetividade dos serviços para conclusão dos processos.

23. Quais são os instrumentos utilizados para testar o “nível” de qualidade e de satisfação do cidadão para com os serviços prestados pela instituição?

Como já citado, um meio bem utilizado é o canal da ouvidoria.

24. De que modo a sua gestão busca melhorar a acessibilidade aos seus serviços?

Difundido os canais remotos de atendimento.

25. Como se dá o processo de implementação de ações e medidas junto à comunidade, a comunidade participa desse processo?

Divulgação no balcão de atendimento.

26. A organização que dirige avalia suas ações? De que modo isso acontece, quais são os principais instrumentos utilizados na avaliação da instituição?

Sim, seja pelos dados extraídos da ouvidoria, como também pelas reuniões mensais que realizamos, em que se procura conversar sobre as dificuldades enfrentadas.

26. No seu ponto de vista, o que é o profissionalismo no serviço público?

Trabalhar com profissionalismo é ser cortes, ético e que prima pela moral em realizar o trabalho colocando o interesse público em detrimento do pessoal.

27. O que é imperativo para que a profissionalização desponte neste órgão?

Sem dúvida a consciência que estamos para servir a todos sem distinção.

28. Quanto mais se capacita, mais se profissionaliza. Desse modo, o que é composto para que incidam maiores investimentos em capacitações dos servidores deste órgão?

Acredito que políticas que valorizem o servidor público.

29. Porque a transparência nas escolhas para os cargos públicos seria importante para a administração pública? O que ela propicia para este órgão?

É primordial a transparência em toda a seara. Principalmente para exercer a função com imparcialidade.

30. No que se referem ao profissionalismo, as escolhas para os cargos públicos, pelos agentes políticos, qual é seu ponto de vista quanto a execução das políticas públicas?

Deve ser o principal ponto a ser observado. Não gosto da ideia de padrinhos políticos.

31. Quanto ao padrão de qualidade, o que poderia ser feito para uma elevação na qualidade do atendimento e dos serviços prestados?

Mais uma vez bato na tecla no fomento do capital humano.

32. O que poderia ser feito para que essa gestão se torne mais comprometida com a profissionalização dos seus funcionários?

Acredito que um meio eficaz seria trabalhar com a conscientização dos servidores em se comprometer em alcançar o interesse público.

33. Qual o nível de profissionalização exigido aos profissionais, e quanto a entidade, em que ela contribui para a elevação desse nível?

A instituição se preocupa e contribui para a conscientização dos servidores.

34. Com relação aos profissionais, como procura incentivá-los para que busquem sempre a melhoria no serviço prestado e o maior envolvimento com a instituição?

Auxiliando na realização de cursos ofertados pela escola da previdência.

35. O que você compreende como profissionalização no serviço público e como ela se dá na organização que a dirige?

É o interesse público que norteia as nossas ações dentro da instituição. Pelo menos na

minha gestão procurar implantar esse pensamento em todos.

36. No que tange aos serviços públicos quais seriam os caminhos que levariam a gestão da instituição a ser mais comprometida com a profissionalização dos seus colaboradores?

Políticas que valorizem o servidor público e que se ofereça condições de trabalho que reflitam o profissionalismo e que sejam norteadas pela eficiência, efetividade e eficácia.

37. A eficiência aperfeiçoa os recursos disponíveis ao Estado e aos cidadãos. A seu ver o que é boa utilização dos recursos públicos?

A elaboração de políticas que priorizem os principais aspectos que levam ao desenvolvimento social do nosso país. Desenvolvimento social é uma utilização eficiente de recursos.

38. Considera a transparência no uso dos recursos uma questão necessária para a eficiência do serviço público?

Não só necessária, principalmente primordial. Precisamos conhecer todos as etapas.

39. A eficiência é a melhor forma de reduzir os gastos e otimizar os recursos? Tendo isto em mente, em seu ponto de vista, qual a melhor forma de administrar os recursos da sua instituição?

Focando nos programas primordiais da agência, como exemplo temos a análise de processos que muitas vezes ficam pendente devido à insuficiência de material humano.

40. Se os recursos advindos para realizar os projetos do órgão são insuficientes, qual o método adotado na sua gestão para solucionar este problema?

Procuramos filtrar o que seria mais importante.

41. O que é imprescindível para que os profissionais possuam um vasto nível de eficiência?

Conhecimento da legislação e programas.

42. Quais os benefícios da desburocratização? Ela pode aumentar a eficiência nos serviços do órgão?

Agiliza o atendimento, o torna mais rápido e não faz que o cidadão precise ir diversas vezes para resolver a pendência.

43. Qual o nível de comprometimento dos profissionais? Qual as ações a serem tomadas para a elevação desse nível?

Os servidores são comprometidos e procuram fazer o trabalho da melhor maneira possível. Incentivar os servidores é importante.

44. O que tem sido feito pela gestão, para que o serviço oferecido atenda a demanda e que melhorias podem ser feitas?

O atendimento é realizado através de agendamento prévio, fazendo com que o cidadão não precise ficar esperando muito tempo na agência. Fora os serviços oferecidos pela plataforma do INSS digital.

45. Qual o seu conceito de eficiência e quais os benefícios que ela traz para essa entidade?

É qualidade nos processos, sendo realizado de maneira correta e ágil. É muito benéfico, uma vez que melhora o atendimento e a satisfação do cliente.

46. Quais as mudanças a serem feitas na instituição para garantir um grau maior de eficiência, bem como a otimização das políticas.

Mais uma vez, acredito no aumento do capital humano, como também programas de gestão que desburocratize os processos.

47. Como se o dar combate a ineficiência dos profissionais da instituição?

Procurando que os mesmos realizem os cursos da plataforma EAD.

48. O que torna difícil o aumento da eficiência nessa instituição pública?

Muitas vezes a falta de conhecimento técnico.

49. A eficiência é um eixo estratégico para o serviço público?

Sim

50. O planejamento da organização é executado com eficiência?

Acredito que sim

51. Como é observado pelo gestor da organização?

Através de reuniões mensais, como também sistemas de acompanhamento de produção.

52. A eficiência além de reduzir os gastos pode otimizar os recursos a disposição dos cidadãos. A organização tem alcançando os objetivos propostos? Em quais pontos a organização ainda pode melhorar?

Sim. Sempre estamos nos aperfeiçoando, porém precisamos cada vez mais de treinamento de programas e legislação.

53. Considerando o planejamento, as ações têm sido realizadas efetivamente?

Sempre procuramos cada vez melhorar nossos resultados primando pela qualidade dos processos.

54. A organização presta contas à sociedade de suas ações?

Sim. Todos os resultados são disponíveis nos canais digitais da instituição.

55. O que é fundamental para que este órgão tenha uma maior efetividade?

Conhecimento técnico e aumento do material humano.

56. Qual a sua concepção e a importância do uso da eficácia (efetividade) para a instituição?

Qualidade e agilidade no atendimento e processos (análise).

57. De que depende a aplicação da efetividade na entidade?

Políticas governamentais.

58. Você considera efetivos os métodos utilizados por você para administrar?

Sim. Atendem ao esperado pela instituição.

59. Quais são as soluções tomadas por você para atingir todos os objetivos da instituição?

Realizamos reuniões mensais para discutir os problemas enfrentados, procurando suas devidas soluções.

60. Comparando os métodos de gestão adotados por você e os resultados alcançados pelo órgão, faça uma comparação se estes métodos estão atendendo a efetividade destes resultados?

Sim. Observamos que a análise dos processos está mais rápida, muito pela automação de serviços. Porém a procura pelos serviços não é proporcional a força de trabalho. Por isso, ainda existe espera.

61. Para que se tenha transparência, um órgão é obrigado a transluzir suas despesas? Porquê?

Acredito que não só despesas, porém tudo o que envolve a organização, seja demonstrando seus índices de atendimento e conclusão de processos, como também em que são gastos os recursos.

62. Que instrumentos poderiam ser empregados para o avanço dessa transparência?

Penso que o brasileiro ainda não adquiriu essa cultura de procurar saber sobre as receitas e despesas das organizações. Sabe-se do Portal da Transparência, que na minha opinião é divulgado, entretanto não se vê muita cobrança quanto a isso.

63. Ainda há muitos órgãos que são antagônicos à transparência. No caso desta organização, quais as ferramentas existentes que contribuem para o progresso da transparência?

Por fazer parte do governo federal, temos, o Portal da Transparência.

64. O que pode ser feito para garantir a transparência e a competitividade na contratação de profissionais cada vez mais envolvido com a qualidade dos serviços prestados?

Acredito que o concurso público contempla esses requisitos.

65. O que fazer para melhorar as capacidades gerenciais e burocráticas para o bom funcionamento e produção de serviços da entidade?

No nosso caso específico, penso que o trabalho através de processos digitais é interessante. Se torna mais ágil o trâmite da análise.

66. No seu papel de gestor, qual a sua definição de transparência?

É a ampla divulgação das ações e gastos realizados pela administração.

67. Quais outros instrumentos poderiam ser empregados para o avanço dessa transparência?

Lei de Responsabilidade Fiscal e Portais.

68. Qual a melhor forma de prestar transparência da entidade para com o seu público alvo e a sociedade como um todo?

Penso que os Portais são bons instrumentos.

69. A transparência tem por fundamento a necessidade de o órgão promover informações aos cidadãos, no sentido de prestar esclarecimentos sobre as atividades que está desenvolvendo, com o objetivo de promover a participação popular do órgão, democratizando a gestão. Como a sua gestão desenvolve a transparência para com a comunidade?

O INSS possui conselhos com a participação da sociedade e entidades de classe.

70. A prestação de contas é dever do administrador público e de qualquer pessoa que seja responsável por bens e valores públicos, a fim de que se atenda o interesse da coletividade e, conseqüentemente, o bem comum. A que órgão superior à sua gestão deve prestar esclarecimentos sobre seus programas e finanças?

Como já dito, participamos do governo federal. Assim, o próprio governo possui órgãos com essa finalidade, tal como a controladoria e transparência.

ANEXO A – RESOLUÇÃO



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

RESOLUÇÃO Nº 2/CEGOV/INSS, DE 31 DE DEZEMBRO DE 2019

Aprova o Mapa Estratégico para o quadriênio 2020 - 2023 e o Plano de Ação para o ano de 2020.

O COMITÊ ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS no uso das atribuições que lhe foram conferidas pelo art. 5º da Portaria nº 3.213/PRES/INSS, de 10 de dezembro de 2019, e considerando o constante dos autos do processo nº 35014.035887/2019-09,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Mapa Estratégico do INSS - para o quadriênio 2020 - 2023, na forma do Anexo I e o Plano de Ação para o ano de 2020 consta do Anexo II .

Art. 2º A consecução dos objetivos organizacionais ocorrerá por meio da execução de planos de ação anuais, compostos por ações estratégicas centralizadas e descentralizadas.

§ 1º As ações e projetos serão propostos pelas unidades do INSS, sob a orientação da Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação - CGPEI, respeitando as diretrizes, as premissas, as prioridades e a metodologia adotadas pelo Instituto.

§ 2º As ações e projetos serão consolidados e priorizados no âmbito do Comitê Temático de Planejamento - CTP instituído pela Portaria nº 3.213/PRES/INSS, de 10 de dezembro de 2019, levando em consideração a capacidade operacional e a disponibilidade orçamentária do INSS.

§ 3º Os planos de ação serão aprovados anualmente pelo Comitê Estratégico de Governança - CEGOV antes do fim do exercício antecedente ao de suas vigências.

§ 4º As ações e projetos dos planos de ação aprovados serão registrados no Sistema de Gerenciamento de Programas e Projetos - SGPP, sob a coordenação metodológica da CGPEI.

Art. 3º O acompanhamento da execução dos planos de ação será realizado pela CGPEI, com a apresentação bimestral de resultados ao CEGOV, com base nas informações constantes do SGPP.

§ 1º As unidades do INSS deverão garantir a veracidade e a tempestividade de atualização das informações relativas às ações e projetos sob sua responsabilidade.

§ 2º Cada unidade do INSS responsável pela coordenação de ações e projetos do plano de ação indicará servidores para acompanhar e prestar informações à CGPEI, que serão formalmente designados em ato específico do CEGOV.

§ 3º Serão definidas metas associadas às ações e projetos, que servirão de base para a mensuração de progresso do plano de ação anual.

§ 4º As metas serão pactuadas anualmente junto aos gestores das respectivas unidades do INSS, sob orientação da CGPEI, e seu acompanhamento de dará por meio de painel de desempenho do SGPP.

Art. 4º O Anexo a esta Resolução será publicado em Boletim de Serviço.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

RENATO RODRIGUES VIEIRA
Presidente

MÁRCIA ELIZA DE SOUZA
Diretora de Benefícios

CLÓVIS DE CASTRO JÚNIOR
Diretor de Atendimento

HELDER CALADO DE ARAÚJO
Diretor de Gestão de Pessoas e Administração

GUSTAVO PAULO LEITE DE SOUZA
Diretor de Integridade, Governança e
Gerenciamento de Riscos

FLÁVIO FERREIRA DOS SANTOS
Diretor de Tecnologia da Informação e Inovação



Documento assinado eletronicamente por **MARCIA ELIZA DE SOUZA, Diretor(a)**, em 31/12/2019, às 11:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **HELDER CALADO DE ARAUJO, Diretor(a)**, em 31/12/2019, às 12:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **GUSTAVO PAULO LEITE DE SOUZA, Diretor(a)**, em 31/12/2019, às 12:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **FLAVIO FERREIRA DOS SANTOS, Diretor(a) de Tecnologia da Informação e Inovação**, em 31/12/2019, às 12:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **CLOVIS DE CASTRO JUNIOR, Diretor(a)**, em 31/12/2019, às 12:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



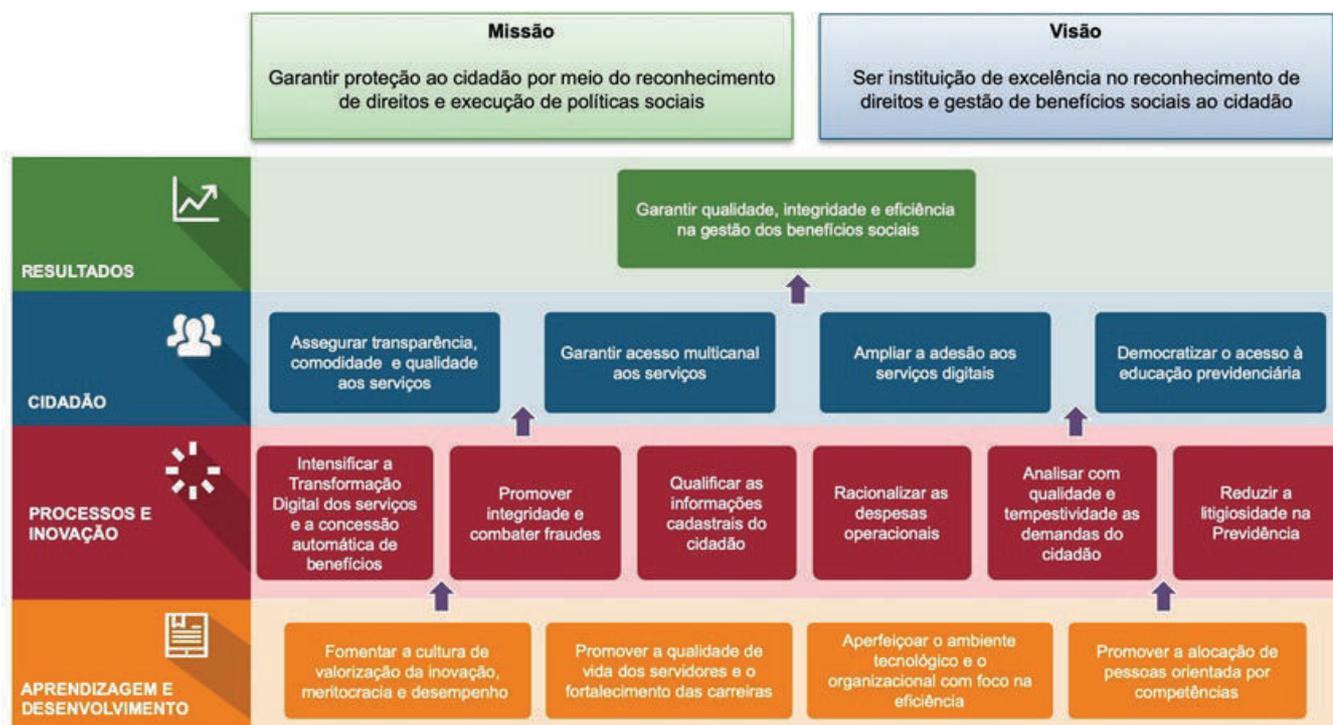
Documento assinado eletronicamente por **RENATO RODRIGUES VIEIRA, Presidente**, em 31/12/2019, às 14:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.inss.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0169121** e o código CRC **7459A6DC**.

ANEXO I

MAPA ESTRATÉGICO DO INSS



ANEXO II

DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS, AÇÕES E METAS DO PLANO DE AÇÃO – EXERCÍCIO 2020

Tabela I.a – Eixo: Aprendizagem e Desenvolvimento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSÁVEL
Fomentar a cultura de valorização da inovação, meritocracia e desempenho	Estabelecer Programas de Gestão para a área meio e áreas técnicas especializadas	Piloto de Programa de Gestão Áreas Meio implantado até out/2020	DGPA
	Promover prêmio de inovação para servidores periodicamente	Premiação realizada até dez/2020	DGPA/ CGQSD/ CDP
	Implantar a gestão de mudanças e gestão de serviços de TI	Novo processo validado até dez/2020	DTI
Promover a qualidade de vida dos servidores e o fortalecimento das carreiras	Propor novo Plano de Carreira	Proposta encaminhada ao Ministério da Economia até dez/2020	DGPA/ CGQSD/ CODEC
	Aperfeiçoar o programa de Qualidade de Vida no Trabalho	Programa de saúde e reconhecimento do servidor implementado até dez/2020	DGPA/ CGQSD/ CSQVT
Promover a alocação de pessoas orientada por competências	Implantar ferramentas de gestão de conhecimento	Biblioteca e WikINSS atualizadas até nov./2020	DGPA/ CGQSD/ CDP
	Garantir a avaliação de impacto nas ações educacionais	50% das ações EAD e Presenciais avaliadas até dez/2020	DGPA/ CGQSD/ CDP
	Implantar trilhas de aprendizagem para todas as áreas no PDP	Trilhas de aprendizagem implementadas para 50% das áreas mapeadas até dez/2020	DGPA/ CGQSD/ CDP

Tabela I.b – Eixo: Aprendizagem e Desenvolvimento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSÁVEL
Aperfeiçoar o ambiente tecnológico e o organizacional com foco na eficiência	Implantar plano de modernização tecnológica	Publicação de edital de licitação de equipamentos para parque tecnológico realizada até set/2020	DTI
	Disponibilizar sistemas críticos em ambiente Web	Plano e cronograma elaborados e aprovados até mai./2020	DTI
		Plano de gestão de riscos elaborado e aprovado até ago./2020	
	Implantar plano de estabilização de sistemas	Plano de estabilização implantado até jun/2020	DTI
	Aperfeiçoar a governança de contratações de TI	Plano de melhorias de governança de TI implantado até jul./2020	DTI
	Aperfeiçoar procedimentos de segurança da informação e controle de acesso a sistemas	Normativos publicados e cultura de SIC no INSS promovida até nov./2020	DTI
		Nova POSIC, nova PCAL e novo PDTI aprovados até fev./2020	DTI
	Consolidar a implantação do processo eletrônico administrativo	Despachos padrão e formulários específicos 100% implementados até julho 2020	DGPA
Implantar Sistema de Governança do INSS – Comitês Estratégicos e Temáticos	12 Reuniões do CEGOV até dez/2020 12 Reuniões do CTI até dez/2020 6 Reuniões dos 5 comitês temáticos até dez/2020	DIGOV	
Implementar o Projeto de Cobrança Administrativa	Central de Cobrança Administrativa (CCA) em operação, set/2020	DIGOV/ CGMOB	
	Fluxo para inclusão de créditos constituídos de todas as tipologias de processos de cobrança no Sistema ARCO definido até set/2020		

Tabela II.a – Eixo: Processos e Inovação

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSÁVEL
Intensificar a Transformação Digital dos serviços e a concessão automática de benefícios	Implantar prova de vida remota	Serviço de prova de vida ofertado digitalmente a partir de jul/2020	DIRAT/DTI
	Revisar fluxos de análise para decisão automática de benefícios	Volume de requerimentos processados automaticamente ampliado em 30% até dez/2020	DIRBEN/ CGPGSP DIRBEN/CGRD
	Reformular o atendimento presencial após transformação digital	Aperfeiçoado o modelo de atendimento presencial após a transformação digital até dez/2020	DIRAT/CGMAT
Promover integridade e combater fraudes	Implementar o Programa de Integridade do INSS	1º Plano de Integridade do INSS publicado até jun/2020	DIGOV
	Implantar processo de gerenciamento de riscos	Metodologia de Gestão de Riscos publicada – Mai/2020	DIGOV
		1º Plano Anual de Gestão de Riscos do INSS publicado – Jul/2020	
	Evoluir rotina de validação da folha de pagamento de benefícios	Critérios já mapeados e acordados junto a CGU e ao TCU implantados até dez/2020	DIRBEN
	Implantar ritos automáticos de revisão de benefícios	Disponibilizar ferramentas para notificação, gerenciamento de comunicados e atualização do status dos benefícios automaticamente até out/2020	DIRBEN
Aperfeiçoar mecanismos de detecção e prevenção de fraudes	Fluxo para a implantação de novas regras de conformidade nos processos e sistemas de análise de benefícios definido até jun/2020	DIGOV	
Qualificar as informações cadastrais do cidadão	Aperfeiçoar a integração de bases para qualificação cadastral	Integrar a base de Intermediação de Mão de Obra e do Sistema Nacional de Informações de Registro Civil até dez/2020	DIRBEN/CGAIS
	Expandir a política de parcerias para recebimento de requerimentos e documentos	Apresentar propostas de acordos de cooperação técnica em 40% dos municípios abrangidos pela GEX até dez/2020	DIRAT

Tabela II.b – Eixo: Processos e Inovação

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	RESPONSÁVEL
Racionalizar as despesas operacionais	Implantar plano de contingenciamento e priorização de despesas com base no plano estratégico	Padronizar e remodelar os contratos que representam as 5 maiores despesas do INSS dez/2020	DGPA/CGOFC
	Aperfeiçoar a governança de contratações	Regras trazidas pela IN nº 103/2019 implementadas até dez/2020	DGPA
Analisar com qualidade e tempestividade as demandas do cidadão	Revisar, unificar e simplificar normas de benefício	100% das Instruções Normativas e Manuais voltados ao Reconhecimento de Direitos atualizados até dez/2020	DIRBEN/CGRD
	Revisar, unificar e simplificar as normas de atendimento	100% do catálogo de serviços revisado até mai/2020 100% das normas de atendimento revisadas e consolidadas até dez/2020	DIRAT
	Revisar, unificar e simplificar as normas relativas à Administração e Gestão de Pessoas	Revisão e unificação dos manuais e normas de administração e pessoal até jul/2020.	DGPA
	Consolidar e monitorar os programas de gestão e centrais de análise	Conclusão do piloto até set/2020 Modelo revisado implantado até dez/2020	DIRAT/CGEUC/COGEC
	Simplificar a usabilidade dos sistemas necessários à análise de benefícios	Plano de integração dos sistemas de atendimento e análise de benefícios até mai/2020	DIRAT/DIRBEN
	Expandir ações de monitoramento e controle de qualidade de decisões	24 mil processos supervisionados até dez/2020	DIRBEN
Reduzir a litigiosidade na Previdência	Institucionalizar o fluxo de reconhecimento administrativo da estabilização de precedentes qualificados	Estabelecimento de fluxo administrativo da internalização de precedentes qualificados - abril/2020 Internalização de 3 procedimentos judiciais em precedentes qualificados até dez/2020	DIRBEN/PFE

Tabela III – Eixo: Cidadão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	UNIDADE RESPONSÁVEL
Assegurar transparência, comodidade e qualidade aos serviços	Implantar plano de atendimento tempestivo para cumprimento de exigência	Plano de tempestividade de exigências implementado até abr/2020	DIRAT/CGMAT
	Integrar os sistemas de atendimento	Bases de dados de atendimento integradas até dez/2020	DIRAT/CGMAT/CAVAF
	Desenvolver rotinas de notificações ao cidadão no meu INSS	Implementação da primeira versão da rotina de notificações até mai/2020	DIRAT/CGMAT
	Revisar processos de integração da prestação do serviço de perícia médica	Norma sobre fluxos de atendimento publicada até jul/2020	DIRAT/CGMAT
Garantir acesso multicanal aos serviços	Integração de serviços Previdência e Trabalho	Piloto concluído e avaliado, com proposta de expansão para demais agências do trabalho até dez/2020	DIRAT/CGMAT CGPEI
	Simplificar os mecanismos de solicitação de serviços por entidades parceiras	Disponibilizada ferramenta de integração para utilização de parceiros até dez/2020	DIRAT/CGMAT/CAVAF
Ampliar a adesão aos serviços digitais	Desenvolver plano de comunicação dos serviços digitais do INSS	Plano de comunicação de serviços digitais elaborado até jul/2020	ACS
	Sistematizar ações de avaliação de serviços pelo cidadão	Piloto do Modelo de Avaliação de serviços pelo cidadão implantado até jul/2020	DIRAT/CGEUC
Democratizar o acesso à educação previdenciária	Promover ações de educação previdenciária com foco na fidelização e ampliação da cobertura	377 mil pessoas informadas (aumento de 5% em relação ao realizado no ano anterior) até dez/2020 Cartilha de serviços previdenciários atualizada conforme a Reforma da Previdência publicada até abr/2020	DGPA/CGQSD/ CDP DIRBEN

Tabela IV – Ações e Metas Descentralizadas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	METAS	UNIDADE RESPONSÁVEL
Analisar com qualidade e tempestividade as demandas do cidadão	Consolidar e monitorar os programas de gestão e centrais de análise	TMC abaixo de 45 dias até dez/2020	DIRAT SR GEX
		Percentual mínimo de 30% de servidores ativos nas CEABs	
Qualificar as informações cadastrais do cidadão	Expandir a política de parcerias para recebimento de requerimentos e documentos	Apresentar propostas de acordos de cooperação técnica em 40% dos municípios abrangidos pela GEX até dez/2020	DIRAT SR GEX
Promover a alocação de pessoas orientada por competências	Implantar trilhas de aprendizagem para todas as áreas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas	Capacitar 30% dos servidores por especialidades de áreas e grau de conhecimento até dez/2020	DGPA SR GEX APS
Intensificar a Transformação Digital dos serviços e a concessão automática de benefícios	Reformular o atendimento presencial após transformação digital	Novo modelo de atendimento presencial em operação nas agências até dez/2020	DIRAT GEX
Garantir acesso multicanal aos serviços.	Implantar plano de atendimento tempestivo para cumprimento de exigências	Acabar com insucessos de cumprimento de exigência até jun./2020	DIRAT SR GEX APS

Referência: Processo nº 35014.035887/2019-09

SEI nº 0168069

ANEXO B – CARTA DE SERVIÇOS



CARTA DE SERVIÇOS DO INSS

CARTA DE SERVIÇOS DO INSS

Carta de Serviços

A Previdência Social tem por objetivo garantir a renda do(a) trabalhador(a) e de sua família nos momentos em que ele estiver incapacitado para o trabalho.

Ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) compete reconhecer o direito e viabilizar o acesso de todos os cidadãos aos benefícios e serviços da Previdência Social, como aposentadoria, pensão e salário-maternidade.

A Carta de Serviços da Previdência Social busca conceder visibilidade e transparência aos seus serviços e canais de atendimento, contribuindo para que todos os cidadãos e cidadãs conheçam os critérios de acesso aos benefícios da Previdência Social.

Nossa Missão

Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social.

Canais de Atendimento

Para sua maior comodidade, nossos serviços estão disponíveis na internet - inss.gov.br - e pelo telefone 135. Por esses canais, você poderá realizar consultas, obter informações sobre atendimento e atualizar seu endereço, telefone e e-mail. Além disso, também é possível requerer benefícios e serviços (para alguns serviços, é necessário ir até uma agência e cadastrar a senha da internet).

No caso de requerimento de um benefício ou serviço, será agendado o atendimento presencial para que os documentos sejam apresentados e o INSS faça a análise do pedido. É importante o comparecimento na data e horário marcados para garantir efeitos financeiros desde a solicitação do agendamento.

O INSS poderá entrar em contato com o cidadão por telefone ou e-mail visando a confirmar agendamentos e prestar informações sobre a Previdência Social. Dados pessoais, no entanto, não são solicitados nesses contatos.

A ligação para o número 135 é gratuita de telefone fixo ou público. Pelo telefone celular, o custo é o de uma ligação local.

CARTA DE SERVIÇOS DO INSS

Pagamento de benefícios

Cabe aos bancos contratados pelo INSS o pagamento do benefício. Tais responsabilidades das instituições financeiras serão informadas aos beneficiários por meio da Carta de Concessão.

As datas do pagamento seguem cronograma divulgado anualmente (confira diretamente no seu banco, na internet - inss.gov.br - ou pelo telefone 135).

Compromissos com o Atendimento

Com o objetivo de prestar o melhor serviço aos cidadãos brasileiros, o INSS firmou os seguintes compromissos de atendimento:

- Concluir os requerimentos iniciais de benefícios previdenciários no prazo de até 45 dias. Nos casos em que o cadastro e todas as informações sobre o histórico profissional do trabalhador estiverem devidamente comprovados, o benefício será concluído no ato do atendimento.
- Garantir o pagamento dos benefícios a partir da data da solicitação do agendamento, observados todos os requisitos exigidos pela legislação.
- Garantir agilidade no atendimento ao cidadão, em horário previamente agendado.
- Garantir pontualidade no pagamento dos benefícios previdenciários.
- Garantir atendimento preferencial a gestantes, lactantes, pessoas idosas, com deficiência ou amparadas por dispositivos legais específicos.
- Atenuar os efeitos da incapacidade laboral por meio de programas de reabilitação profissional.
- Garantir o empenho dos servidores do INSS no auxílio ao cidadão em suas necessidades, orientando-o e prestando atendimento com respeito e cortesia.
- Garantir aos segurados o atendimento e todos os direitos previdenciários, mesmo quando os sistemas automatizados estiverem inoperantes, por meio do protocolo de benefícios de forma manual ou remarcação do atendimento.
- Manter as unidades de atendimento com identificação visual padrão e preparadas de acordo com as normas de acessibilidade, segurança e limpeza.

Nosso atendimento é gratuito, simples, seguro e dispensa intermediários.

APOSENTADORIAS

BENEFÍCIO	Aposentadoria por idade	Aposentadoria por idade da pessoa com deficiência	Aposentadoria por tempo de contribuição
PARA QUEM	Segurados Urbanos: homens aos 65 anos de idade e mulheres aos 60 anos de idade. Segurados Rurais: homens aos 60 anos de idade e mulheres aos 55 anos de idade.	Segurados Urbanos e Rurais na condição de pessoa com deficiência: aos 60 anos (homens) e 55 anos (mulheres).	Homens aos 35 anos de contribuição e mulheres aos 30 anos de contribuição, independentemente de idade.
REQUISITOS	Atingir a idade mínima para concessão do benefício.	Comprovar quinze anos de tempo de contribuição na condição de pessoa com deficiência. A deficiência será avaliada por perícia médica e funcional do INSS.	Comprovar o tempo mínimo de contribuição: 35 anos (homens) e 30 anos (mulheres).
	Ter o tempo mínimo de carência: 180 meses de contribuição. O segurado filiado à Previdência antes de 24/07/1991 e que completou a idade mínima antes de 2011, poderá ter direito à aposentadoria com carência mínima reduzida conforme a Lei nº 9.032, de 1995. Consulte a tabela de carências reduzidas em www.inss.gov.br .		
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteiras de Trabalho, Carnês de contribuição (Guias da Previdência Social - GPS) ou outro documento que comprove o exercício de atividade e/ou tempo de contribuição.		
		Documentos médicos que possam comprovar a deficiência.	

BENEFÍCIO	Aposentadoria por tempo de contribuição da pessoa com deficiência	Aposentadoria por tempo de contribuição do professor	Aposentadoria especial
PARA QUEM	Segurados na condição de pessoa com deficiência que comprovem o tempo de contribuição necessário, conforme o grau da deficiência.	Segurados que tenham exercido exclusivamente atividade de magistério na educação básica.	Segurados que tenham exercido atividades em condições prejudiciais à saúde ou à integridade física.
REQUISITOS	Comprovar a condição de pessoa com deficiência e o tempo mínimo de contribuição conforme o grau da deficiência. O tempo de contribuição pode ser de 25, 29 ou 33 anos (homens) ou de 20, 24 ou 28 (mulheres). O grau da deficiência será avaliado pela perícia médica e funcional do INSS.	Comprovar tempo de contribuição exercido em função de magistério, 30 anos (homem) ou 25 anos (mulher).	Comprovar o tempo trabalhado e a efetiva exposição a agentes nocivos químicos, físicos ou biológicos ou associação destes agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física, pelo período exigido para a concessão do benefício. O tempo de contribuição necessário dependerá da avaliação da perícia médica do INSS, e pode ser de 15, 20 ou 25 anos, conforme disposto no Decreto nº 3.048, de 1999.
	Ter o tempo mínimo de carência: 180 meses de contribuição. O segurado filiado à Previdência antes de 24/07/1991 e que completou a idade mínima antes de 2011, poderá ter direito à aposentadoria com carência mínima reduzida conforme a Lei nº 9.032, de 1995. Consulte a tabela de carências reduzidas em www.inss.gov.br .		
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador – (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteira de Trabalho, Carnês de Contribuição (Guias da Previdência Social - GPS) ou outro documento que comprove o exercício de atividade e/ou tempo de contribuição.		
	Documentos médicos que possam comprovar a deficiência.	Carteiras de Trabalho, acompanhadas de declaração do estabelecimento de ensino, quando necessário para a caracterização; Certidão de Tempo de Contribuição para períodos vinculados a Regime Próprio de Previdência Social.	Formulários de Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP) fornecidos pelos empregadores.

BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE

BENEFÍCIO	Auxílio-doença	Auxílio-acidente	Aposentadoria por invalidez
PARA QUEM	Segurados Urbanos e Rurais temporariamente incapacitados para o trabalho, por motivo de doença ou acidente.	Segurados vítimas de acidente do qual resultam sequelas que reduzem permanentemente a capacidade para o trabalho.	Segurados Urbanos e Rurais incapacitados definitivamente, por doença ou acidente, para exercer quaisquer atividades remuneradas.
REQUISITOS	Ser filiado à Previdência Social no momento do início da incapacidade para o trabalho; o segurado empregado deve ter previsão de afastamento por mais de quinze dias (durante os primeiros quinze dias a remuneração é paga pelo empregador) para requerer o benefício.	Ser empregado, trabalhador avulso ou segurado especial filiado à Previdência Social no momento do início da redução da capacidade para o trabalho. O empregado doméstico tem direito para acidentes ocorridos a partir de 02/06/2015.	Ser filiado à Previdência Social no momento do início da incapacidade para o trabalho. Se o segurado for empregado, deverá estar afastado do trabalho por mais de quinze dias (durante os primeiros quinze dias a remuneração é paga pelo empregador) para requerer o benefício.
	Ter o tempo mínimo de carência no momento do início da incapacidade: doze meses de contribuição. A perícia médica do INSS poderá avaliar a isenção de carência para doenças graves específicas, além das situações de afastamento decorrentes de acidente de qualquer natureza ou causa.		
	Não tem direito aos benefícios por incapacidade quem, ao se filiar à Previdência Social, já tiver doença ou lesão que geraria o benefício, a não ser quando a incapacidade resultar do agravamento desta doença.		
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteira de Trabalho, Carnês de Contribuição (Guias da Previdência Social - GPS), ou outro documento que comprove o exercício de atividade e/ou tempo de contribuição; no ato do atendimento médico deverá apresentar atestado médico, exames de laboratório, atestado de internação hospitalar, atestados de tratamento ambulatorial e quaisquer outros documentos que possam subsidiar a análise da incapacidade pela perícia médica do INSS.		

BENEFÍCIOS AOS DEPENDENTES DO SEGURADO

BENEFÍCIO	Auxílio-reclusão	Pensão por morte	Salário-maternidade
PARA QUEM	Dependentes do (a) segurado (a) que se encontra preso/recluso em regime fechado ou semiaberto.	Dependentes do segurado (a) que faleceu.	Em caso de parto, a segurada; em caso de adoção, o segurado ou a segurada.
REQUISITOS	O cidadão preso/falecido deve ter a qualidade de segurado na data do evento, não havendo carência mínima a ser cumprida para gerar direito ao benefício.		O contribuinte individual ou facultativo deve ter o tempo mínimo de carência de dez meses de contribuição; o segurado especial deve ter tempo mínimo de carência de dez meses de exercício de atividade rural anteriores ao parto.
	Ser dependente do (a) segurado (a), na condição de: cônjuge, companheiro (a), filho(a) não emancipado (a) até 21 anos de idade, ou inválido(a); pai ou mãe desde que comprovada a dependência econômica; irmã (o) não emancipado (a), de até 21 anos de idade, ou inválido (a) de qualquer idade, desde que comprovada a dependência econômica.		Ser filiado(a) à Previdência Social. Em caso de adoção, o benefício será concedido a apenas um segurado.
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com foto dos (as) dependentes maiores de idade, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF (obrigatório inclusive para os menores), Carteira de Trabalho, Carnês de Contribuição (GPS) ou outro documento que comprove o exercício de atividade e/ou tempo de contribuição do (a) segurado (a), Certidão de Nascimento do (as) filho(as), Certidão de Casamento (se segurado casado) ou documentos que comprovem união estável ou dependência econômica.		Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteira de Trabalho e Carnês de contribuição (GPS); Certidão de Nascimento da criança ou certidão de guarda judicial para adoção; se o afastamento for antes do parto, Atestado Médico (até 28 dias antes do parto previsto).
	Documento que comprove o efetivo recolhimento à prisão.	Certidão de Óbito do (a) segurado (a).	
OUTRAS INFORMAÇÕES	O benefício é devido somente a (os) dependente (s) do (a) segurado (a) cujo último salário de contribuição não ultrapasse valor definido anualmente em Portaria Ministerial, e enquanto o segurado (a) está em regime fechado ou semiaberto.		O benefício terá duração de 120 dias. A empregada receberá o benefício decorrente de parto diretamente na empresa, sem necessidade de requerimento. O(a) segurado(a) que não esteja contribuindo também tem direito ao salário-maternidade, desde que possua qualidade de segurado(a) na data do parto. O salário maternidade não pode ser acumulado com Benefícios por Incapacidade. Em caso de óbito do(a) segurado(a) que fizer jus ao benefício, o período restante devido será pago ao cônjuge ou companheiro(a) sobrevivente que tenha implementado todas as condições, exceto no caso de falecimento do filho ou de seu abandono, observadas as normas do salário-maternidade.
	Perderá o direito ao benefício o condenado pela prática de crime doloso que tenha resultado a morte do segurado (após o trânsito em julgado), bem como o cônjuge e o (a) companheiro (a) que comprovadamente houver simulado/fraudado o casamento/união estável com o fim exclusivo de obter benefício previdenciário, comprovado em ação judicial.		
	Caso o requerimento ocorra mais de 90 dias após a data da prisão/óbito, o(as) dependente(s) receberão somente a partir da data do requerimento, exceto o(as) dependente(s) com menos de 16 anos de idade e maiores inválidos.		

OUTROS BENEFÍCIOS

BENEFÍCIO	BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS	SEGURO-DESEMPREGO
	Benefício de prestação continuada da Lei Orgânica da Assistência Social	Pescador Artesanal (seguro defeso)
PARA QUEM	Pessoa com deficiência ou pessoa idosa de baixa renda. Benefício do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário, operacionalizado pelo INSS.	O pescador profissional que exerce atividade exclusiva e ininterrupta, de forma artesanal.
REQUISITOS	Ter 65 anos de idade ou ser pessoa com deficiência, além de enquadrar-se nos critérios de renda definidos em lei. Ter renda mensal bruta familiar que, dividida pela quantidade de pessoas no grupo familiar, seja de valor inferior a 1/4 do salário-mínimo nacional, além de não receber outro benefício no âmbito da seguridade social ou de outro regime; ser brasileiro(a) nato(a) ou naturalizado(a), ou português, e domiciliado(a) no Brasil.	Ser registrado como pescador profissional, no Registro Geral de Atividade Pesqueira há pelo menos um ano. Exercer a atividade de pesca artesanal de forma ininterrupta. Não estar recebendo qualquer tipo de benefício previdenciário ou assistencial de natureza continuada, exceto pensão por morte e auxílio-acidente. Possuir comprovantes da contribuição previdenciária dos últimos doze meses ou desde o último período de defeso até o requerimento atual, o que for menor.
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteira de Trabalho e Carnês de contribuição (GPS) caso existam, Certidão de Nascimento ou Casamento; Certidão de Óbito do esposo (a) falecido (a), se o beneficiário for viúvo (a); comprovante de tutela, no caso de menores de 21 anos filhos de pais falecidos ou desaparecidos e documentos do (a) representante legal, se for o caso; declaração de composição de grupo familiar e requerimento do benefício preenchidos (disponíveis no site www.inss.gov.br e nos órgãos da assistência social (Centros de Referência da Assistência Social - CRAS).	Documento de identificação com Foto, CPF, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), Registro de pescador profissional na categoria artesanal, emitido pelo Registro Geral de Atividade Pesqueira, cópia do documento fiscal de venda do pescado à empresa adquirente, consumidora ou consignatária da produção, em que conste, além do registro da operação realizada, o valor da respectiva contribuição previdenciária, de que trata o § 7º do art. 30 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, ou o comprovante de recolhimento da contribuição previdenciária, caso tenha comercializado sua produção a pessoa física, referente aos últimos doze meses ou desde o último período de defeso até o requerimento atual, o que for menor

OUTROS SERVIÇOS

SERVIÇO	ATUALIZAÇÃO DO CADASTRO		ATUALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS	
	Atualização do Cadastro/senha	Atualização de Tempo de Contribuição	Cadastramento de Declaração de Cárcere	Inclusão ou Alteração de Conta Bancária
PARA QUEM	Cidadão que precisa atualizar dados cadastrais ou atividades de contribuinte individual junto à Previdência Social e/ou cadastrar senha para consultas disponíveis no www.inss.gov.br .	Cidadão que precisa retificar informações sobre seu histórico profissional junto à Previdência Social.	Dependente do (a) segurado (a) que está em gozo de auxílio-reclusão e necessita atualizar declaração de cárcere.	Beneficiário que deseja alterar ou incluir sua conta bancária para depósito do benefício.
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF.	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Carteira de Trabalho, Carnês de contribuição (GPS) ou outro documento que comprove o exercício de atividade e/ou tempo de contribuição.	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Número do benefício e Declaração de Cárcere atualizada (prazo de validade de trinta dias a partir de sua expedição).	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Número do Benefício, dados da conta bancária.

SERVIÇO	CERTIDÃO DE TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO	CÓPIA / VISTA / CARGA DE PROCESSOS	RECURSO	REVISÃO
PARA QUEM	Servidor (a) público (a) que deseja averbar tempo de contribuição recolhido no Regime Geral de Previdência Social (RGPS) para o Regime Próprio (RPPS) do seu órgão atual, seja da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.	Interessado no processo. O interessado pode ser o próprio requerente, o seu representante legal com procuração ou o Advogado regularmente inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil - OAB.	Cidadã (o) que deseja recorrer de decisão do INSS sobre seu requerimento.	Beneficiário que deseja a revisão do valor de seu benefício ou a análise de elemento não contemplado na decisão do requerimento pelo INSS
DOCUMENTAÇÃO	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF e Documento oficial do órgão de lotação que indique que o (a) servidor (a) está ativo, contendo os seguintes dados: CNPJ, nome e endereço completo do órgão, matrícula e cargo do servidor (pode ser o último contracheque ou carteira funcional, desde que contenham estes dados).	Requerimento de cópia/vista/carga de processos A carga de processo, quando solicitada no requerimento, somente será permitida para o Advogado regularmente inscrito na OAB e mediante apresentação de procuração pública ou particular assinada pelo interessado no processo.	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF e documentos para contestar a decisão do INSS.	Documento de identificação com Foto, Número de Identificação do Trabalhador (NIT/PIS/PASEP), CPF, Número do Benefício e documentos que subsidiem a revisão pleiteada.

SERVIÇO	ATUALIZAÇÕES	CONSULTAS / EXTRATOS / DECLARAÇÕES			
	Atualização de endereço de aposentados e pensionistas.	Data de pagamento de benefícios.	Data, horário e local de agendamento.	Declarações, Informações e Orientações Gerais.	Extrato de pagamento de benefícios e Extrato de Benefícios para Declaração de Imposto de Renda.

SERVIÇO	CONSULTAS / EXTRATOS / DECLARAÇÕES		EMISSÃO DE 2ª VIA		INSCRIÇÃO	SIMULAÇÕES
	Situação de benefícios.	Situação de pedidos de revisão e recursos.	Certidão para fins de saque do PIS/PASEP/FGTS.	Carta de Concessão e Memória de Cálculo de Benefício.	Inscrição na Previdência Social.	Contagem de tempo de contribuição e valor da renda mensal.

OUVIDORIA GERAL

Elogios, sugestões, reclamações e denúncias:

inss.gov.br e Telefone 135

