



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 15, número 3

Feira de Santana, setembro/dezembro 2023 p. 75 – 91

ISSN: 2177-8426

Da tradição à modernização digital: Mudança organizacional na agência do INSS do Pontal do Triângulo Mineiro

Sávio Lobianco Silva de Brito

Edson Arlindo Silva

Resumo

As transformações ocorridas na Agência do INSS de Ituiutaba-MG mediante incorporação de tecnologias digitais por meio da adoção do aplicativo MEU-INSS, teve como objetivo geral uma análise diagnóstica para compreender a gestão da informação no processo de transformação digital no INSS. Tal investigação caracteriza-se como pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando como procedimento metodológico estudo de caso aplicado. Os resultados mostram que as mudanças ocorridas no ambiente organizacional do INSS foram a) Adoção do aplicativo MEU-INSS com vistas à modernização dos serviços prestados pelo órgão; b) Utilização de tecnologias voltadas ao atendimento dos usuários do INSS provocando mudanças significativas a partir de uma política de gestão que contemple todos os aspectos da gestão da informação, desde a produção até a destinação final, já que seus procedimentos de prestação de serviços revelados nas falas dos gerentes entrevistados, apontam para a necessidade de treinamento e capacitação de pessoal, bem como o aperfeiçoamento dos processos e sistemas de trabalho. As considerações finais sinalizam para que pesquisas futuras sobre o INSS possam considerar mais detalhadamente a percepção coletiva de servidoras e de servidores do Instituto que estão dia-a-dia em contato direto e permanente com usuários de diversas origens e condições socioeconômicas.

Palavras-Chave: INSS. Tecnologias Digitais. Tecnologia. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm sido um dos principais sistemas afetados por transformações tecnológicas. Assim, mudanças nas organizações na era da informação objetivam uma organização mais ágil e eficaz com processos de trabalhos otimizados. Portanto, para mudar com sucesso é preciso envolver pessoas e tecnologias. Pode-se dizer que mudança organizacional é abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores, é nesse cenário que o INSS de Ituiutaba se insere,

particularmente a partir da adoção do aplicativo MEU-INSS como instrumento de prestação de serviços.

Como toda mudança ela vem acompanhada de algum fator interno ou externo que condicionada aos diversos ramos da esfera política, econômica e social, que com o passar dos anos vão se modificando, adaptando e aperfeiçoando suas estruturas. Estudos apontaram que as novas tecnologias da Era Digital, por si mesmas, estavam modificando radicalmente a natureza e o modo de funcionamento da democracia, do governo e do próprio Estado (BIMBER, 2003; FOUNTAIN, 2001; HEEKS, 2002; OLIVER; SANDERS, 2004).

Essas mudanças exógenas que chegaram a Previdência Social, passou a ser um dos meios que norteiam a seguridade social, abrangendo também a assistência social e a saúde pública, criando esse tripé da seguridade social (Previdência-Assistência-Saúde) em prol da melhoria e da garantia de uma qualidade de vida melhor ao cidadão (SILVA, 2017). Assim, a gestão do sistema previdenciário ficou a cargo do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) que passou a ser concebido e operacionalizado como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira.

Sendo assim, o presente estudo possuiu como objeto de pesquisa as mudanças organizacionais ocorridas recentemente no INSS, agência Ituiutaba/MG, especialmente no que se refere à incorporação de tecnologias digitais no ambiente organizacional desta agência. Em função disso, o problema de pesquisa consistiu em responder a questão central deste estudo: Como as principais mudanças organizacionais ocorridas no INSS de Ituiutaba-MG provocaram a adoção de tecnologias digitais? Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as principais mudanças ocorridas que provocaram a utilização de tecnologias digitais no INSS de Ituiutaba-MG. Como objetivos específicos, tem-se: a) identificar que forças estimularam as mudanças organizacionais a) Identificar os desafios e oportunidades a partir da prática de gestão vivenciada no ambiente organizacional do INSS, fruto das mudanças tecnológicas adotadas; c) Explorar quais ferramentas de Sistema de Informação (SI) foram usadas e como foram implementadas.

Esta pesquisa se justifica devido à importância de se conhecer o ambiente organizacional do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) local, permitindo conhecer sua estrutura, gestão e prestação de serviços junto aos usuários do município de Ituiutaba e microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, tendo como foco as mudanças organizacionais e tecnológicas implantadas no INSS Agência Ituiutaba.

Diante desse panorama, ressalta-se a importância de continuar investigando o INSS, uma vez que as mudanças ocorridas nas últimas duas décadas constituem uma inovação político-institucional e cultural para o avanço da democracia, universalização da prestação de serviços e fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS). Do ponto de vista político-econômico o tema em questão passa a ser estratégico para as tomadas de decisões e intervenções governamentais em diversos níveis, já que a temática INSS vem se tornando indispensável à vida coletiva, especialmente em tempos de Pandemia e o aumento significativo do desemprego e perda de renda.

Para o avanço das pesquisas científicas sobre o INSS, o presente estudo busca mostrar como experiências locais bem-sucedidas de incorporações de tecnologias digitais podem modificar as relações de prestação de serviços no âmbito da Seguridade Social e contribuir para dinamizar a gestão de recursos e processos de trabalho voltados ao INSS.

Em termos de qualificação profissional, ressalta-se que o pesquisador fez incursões por meio de estágio profissional obrigatório durante aproximadamente um ano na agência do INSS-Ituiutaba, permitindo-lhe conhecer o “antes”, o “durante” e o “depois” das implementações e incorporações de novas tecnologias digitais no ambiente organizacional desta agência.

Nesse sentido, destaca-se que a expectativa de vida da população vem aumentando no Brasil, isso acarreta algumas dificuldades atuariais e financeiras no sistema previdenciário, mas mesmo assim com todas as adversidades, a previdência social brasileira vem tentando contribuir para a geração de renda, redução da pobreza e mudando diversos fatores do cenário socioeconômico atual.

Atrelado às mudanças organizacionais e modelos de gestão, o incremento de novos sistemas de informação, novas tecnologias e a modernização digital vem para obter papel fundamental na otimização e melhoria dos recursos que são usados pelas autarquias para melhor atender o cidadão com mais eficiência e menos tempo. Podendo melhorar cada vez mais não só os aspectos internos como também os aspectos externos das organizações (NASCIMENTO, 2015).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sociedade da Informação e Setor Público

Segundo Gouveia (2004, p. 18), a Sociedade da Informação é uma “sociedade que recorre predominantemente às tecnologias da informação e comunicação para a troca de informação em formato digital, suportando a interação entre indivíduos e entre estes e instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção permanente”, destacando algumas características como: (a) uso da informação como recurso estratégico; (b) uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação; (c) interação entre indivíduos e instituições ser predominantemente digital; (d) recurso a formas diversas de “fazer as (mesmas e novas) coisas”, baseadas no digital. Segundo o autor, “a Sociedade da Informação exige a utilização das tecnologias de informação e comunicação e do digital, contribuindo para a construção da organização em rede”.

O significado da expressão Sociedade da Informação veio através do “boom” da informática e das telecomunicações, criando a chamada cibercultura, neologismo definido por modos de pensamento e de valores que se desenvolvem com o crescimento do ciberespaço, definido por meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores, abarcando não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (LEVY, 1999, p. 17).

Nesta mesma direção, Mattelart (2002, p. 7) orienta que “a noção de sociedade global da informação é resultado de uma construção geopolítica”. A transformação das organizações em informacionalmente intensivas é talvez o detonante mais claro da mudança para a sociedade informacional. Segundo Souto (2013), hoje as instituições vêm enfrentando o surgimento de uma nova dinâmica na elaboração e divulgação de informações e mensagens organizacionais, ajudando na criação de recursos para a interação com o público alvo (interno e externo), priorizando a operacionalização e desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação e dos suportes digitais.

Sá e Sintra (2008) reforçam que surge uma cultura organizacional baseada nos seguintes procedimentos: (a) na orientação dos serviços públicos para o cidadão/cliente; (b)

no desenvolvimento de novas formas de prestação dos serviços, mais eficazes e eficientes, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação e dos suportes digitais; (c) na adoção de mecanismos de prestação de contas centrados nos resultados e ainda (d) na implementação de referenciais de avaliação da performance organizacional.

Na perspectiva de Bilhim (2000), a mudança da gestão pública e do conceito de serviço público está fortemente associada a “drivers” exógenos, designadamente: (a) a explosão de conhecimentos novos e a inovação tecnológica; (b) a mudança tecnológica associada não só à introdução de novas tecnologias, como também ao desenvolvimento de formas organizativas e de pessoas capazes de tirar partido das novas potencialidades tecnológicas; (c) a tecnologia da informação com diferentes formas de expressão social; (d) a mudança tecnológica associada à economia digital, valorizando o novo conhecimento, a informação e os seus respectivos fluxos e, por último, (e) a globalização/mundialização econômica, social e cultural, sendo que “a aldeia global em que o mundo se está a transformar acarreta alterações profundas” (BILHIM, 2000).

Neves (2002) descreve um conjunto de potencialidades das tecnologias de informação e comunicação para as organizações de maneira geral, a saber: Acesso rápido à informação e aumento de conhecimentos e saberes; Gestão e alimentação de redes internas e externas através de redes de comunicação que facilitem a partilha e as trocas de informação, a emissão de opiniões e contributos, o contato mais fácil, criando e potenciando assim proximidades; Implicação das pessoas através da partilha de informação e do reforço dos canais de comunicação; Interligação dos serviços através de redes e bases de dados distribuídas, estando a informação disponível aos vários níveis, permitindo a descentralização e o reforço da coordenação; Rentabilização dos recursos, desburocratização e (re)adequação dos processos de trabalho, simplificando procedimentos e rotinas; Criação de novas formas de prestação e organização do trabalho; Melhoria da imagem externa, facilitando o atendimento e potenciando a prestação de serviços eficazes, eficientes e de qualidade.

Ainda de acordo com Neves (2002) é possível constatar que:

O uso das tecnologias de informação e comunicação podem contribuir positivamente no apoio à gestão na sua dimensão estratégica, na operacionalização das práticas organizacionais, na melhoria da gestão de recursos, na inovação de processos produtivos e no desenvolvimento de novos modelos de gestão, podendo mesmo influenciar no incremento de novos valores culturais (NEVES, 2002, p. 31).

Segundo Miranda (2000), um dos principais indicadores do desenvolvimento da sociedade da informação é a penetrabilidade das tecnologias de informação na vida diária das pessoas e no funcionamento e transformação da sociedade como um todo. Em âmbito geográfico, a penetrabilidade é medida principalmente pelo número de usuários da Internet em uma determinada população. Nesse meio, a comunicação e a informação tendem a atravessar as atividades e os processos de tomada de decisão nas diversas áreas da sociedade, que inclui a estrutura política, federal, estadual e municipal, em todos os seus âmbitos e esferas.

A sociedade passa progressivamente a funcionar em rede. O fenômeno que melhor caracteriza esse novo funcionamento em rede é a convergência progressiva que ocorre entre produtores, intermediários e usuários em torno a recursos, produtos e serviços de informação afins. Os recursos, produtos e serviços de informação são identificados na Internet com o nome genérico de conteúdos (MIRANDA, 2000, p. 80).

Oliveira e Bazi (2008) reforçam a ideia de que seja qual for o caminho que escolhermos para determinar as políticas públicas que serão o norte da implantação cada vez maior da

Sociedade da Informação no Brasil, pode-se entender que o cidadão, indivíduo/usuário devem ocupar um papel de destaque, razão da maioria dos conteúdos e processos na Sociedade da Informação. Tem-se alguma fórmula ideal para tal, ainda não se sabe, mas pelo menos alguns fatores básicos desta nova linguagem podem ser destacados como: Incentivo da interatividade com o usuário, sem a necessidade da interatividade pessoal; Conexões Fáceis com outros conteúdos e mídias; Canais abertos para contribuição do usuário, dentre outras mudanças ocorridas a partir da adoção de novas tecnologias da informação e comunicação.

2.2 Contextos de Mudanças e de Inovações no INSS

Após um cenário político-econômico bastante conturbado em 2016, que resultou no *impeachment* da então Presidenta Dilma Roussef (2011 a 2016), a reforma da previdência voltou a ser tema de debates e discussões. Com a transição de governo para o ex. Vice-Presidente Michel Temer, um conjunto de medidas para equalizar as contas públicas foi proposto, sendo enviado ao congresso, no final de 2016, a PEC 287/16, com a proposta de reforma da previdência (FERREIRA, 2018). Ainda para Ferreira (2018), os gastos com o pagamento de benefícios da previdência ocasionaram boa parcela das despesas primárias do governo. Com a crise econômica que atravessou o governo entre 2014 e 2016 e o com a elevação do desemprego agravou-se ainda mais a situação das contas públicas. Diminuindo a arrecadação nesse período e afetando também as arrecadações das contribuições previdenciárias.

A Previdência Social no Brasil recebe várias críticas, uma delas é a respeito das regras de acessos aos benefícios serem bastante generosas numa perspectiva internacional e que apresentam um custo fiscal mais gradual. Matijascic (2016a) mensura esta crítica através de indicadores que comparam a situação brasileira com a prática mundial. No caso do acesso à aposentadoria, ele conclui que as regras atualmente em vigor são prejudiciais para quem ganha pouco e tem um ciclo trabalhista de vida irregular.

Com a aprovação adicional da PEC 55 (PEC do Teto dos Gastos), que restringe o gasto público excessivo, a reforma previdenciária é praticamente obrigatória, com o prejuízo dos gastos com a previdência social tomarem todo o espaço do dispêndio público, situação que se torna insustentável. Outras situações como, alterações demográficas, através do acelerado envelhecimento populacional e o fim do bônus demográfico, não podem ser deixadas de lado, igual vem sendo deixados (AFONSO; ZYLBERSTAJN, 2017). No contexto da evidente crise fiscal dos meios políticos, é perfeitamente compreensível que qualquer proposta legislativa exija uma demanda de sacrifício do público, o que deve ficar claro, é que a emenda constitucional 06/2019 (PEC 06/2019), apesar de ter sido a mais completa em nossa história constitucional recente, incluindo atingir diretamente setores que não sofreram com as reformas passadas, como os parlamentares e militares, ainda são incapazes de prestar corretamente os sacrifícios financeiros entre todos os segmentos da nossa sociedade (LIMA, 2019).

Quadro 1 – Fatores Motivacionais de Inovações Tecnológicas nas Organizações

ARTIGO	AUTOR (A)(ES)	OBJETIVO GERAL	IMPORTÂNCIA	RESULTADOS
INSS Digital no Agreste Paraibano: Benefícios e Trabalho Cooperativo para Entidades Parceiras.	Vasconcelos (2019)	Investigou a avaliação dos usuários dos sistemas do INSS no agreste paraibano sobre o INSS Digital.	Ainda que tenham sido criados outros modelos anteriores e semelhantes, o Meu INSS significou a evolução no quesito de prestação de serviços transacionais de modo mais amplo pelo Instituto. (DATAPREV, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Não se avançou sobre questões mais específicas de mudança organizacional; - Se faz necessário refletir sobre a avaliação que os usuários fazem sobre as capacitações e treinamentos recebidos. - Dados obtidos são apenas uma avaliação inicial, o estudo sobre outras microrregiões se mostra necessário.
Meu INSS: Inclusão ou Exclusão?	Lloyd e Wivaldo (2019)	Analisou possíveis impactos da implantação do INSS digital para os usuários dos serviços na região do Sul de Minas Gerais.	Com esse modelo novo sistema temos que levar em consideração alguns aspectos que não são mencionados com a inovação virtual do INSS, tal como a desigualdade social.	Limitou-se a informação e orientação sobre a habilitação virtual, que poderá ocasionar um grande prejuízo ao cidadão que sem informações, poderá ter seu benefício negado por não ter toda documentação comprobatória, sendo que no atendimento presencial, ocorria orientações e informações prévias.
A Utilização das Tecnologias da Informação no Âmbito da Previdência Social: A Inclusão Excludente da Internet aos Segurados Previdenciários.	Klein e Santos (2009)	Analisou-se o papel da tecnologia no âmbito da Previdência Social, através da relação do espaço de informação e de relação social, com a criação do INSS Digital.	Verificou a necessidade de promover debates e discussões políticas voltadas em questões sociais, que afetam diretamente e indiretamente toda sociedade.	A mudança cultural feita de forma vertical, sem promover a capacitação correta e direcionada a todos os cidadãos, poderá transformar o INSS Digital em um modelo inacessível, uma vez que o acesso à informação ficará restrito àqueles que

				usam e conhecem a tecnologia.
A Nova Plataforma Digital do "Meu INSS" e as Dificuldades de Acesso do Segurado da Previdência Social	Marques, Cruz e Gonçalves (2018)	Explorou as dificuldades de acesso dos segurados à previdência social, após a recente criação da plataforma digital "Meu INSS".	Visou identificar e desafogar o atendimento presencial nas Agências e garantir a prestação de serviços no órgão previdenciário à todos.	Sem o auxílio de políticas públicas que promovam a maior inclusão da maioria dos cidadãos e segurados que não possuem nenhum conhecimento tecnológico, está inovação poderá não ser eficaz e acarretar novos problemas.
Digitalização do Trabalho no INSS: Tensões e Estratégias de Regulação na Implementação do Novo Modelo de Atendimento.	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)	Analisou o projeto de digitalização no INSS a partir das seguintes questões de investigação: (1) que tensões/conflitos se colocam para os servidores na integração das tecnologias à sua atividade? (2) que margens de manobra são possíveis e que estratégias de regulação são elaboradas na interação com as ferramentas?	Contribuir para o debate acerca dos impactos da integração das novas tecnologias na atividade profissional, a partir da análise sobre as transformações em curso no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS1, organização do serviço público federal brasileiro responsável pelo gerenciamento da política de Previdência Social no Brasil.	Concluiu-se que a intensificação do trabalho, resultante em grande medida de condições de concepção e implementação da inovação tecnológica que desconsideram o trabalho real, tem influenciado no uso que vem sendo feito das novas ferramentas pelos trabalhadores.
Diagnóstico Do Processo De Implantação Do Inss Digital: Perspectivas Da Gestão Da Informação.	Bertotti, Cândido e Vital (2020)	Identificou e apontou as perspectivas de gestão da informação no processo de transformação digital no Instituto Nacional do Seguro Social a partir de uma análise diagnóstica.	Buscou ressaltar, mediante uma pesquisa do atual cenário do processo de transformação digital no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o desafio de produzir os documentos arquivísticos digitais e de mantê-los confiáveis, autênticos e acessíveis.	Expressou-se a necessidade de a instituição adotar uma política de gestão que contemple todos os aspectos da gestão da informação, desde a produção até a destinação final, já que seus documentos têm a necessidade de preservação a longo prazo.

<p>A Utilização das Tecnologias da Informação no Âmbito Da Previdência Social: A Inclusão Excludente da Internet aos Segurados Previdenciários.</p>	<p>Jorge (2010)</p>	<p>Analisou os resultados apurados pelo INSS, mais precisamente na GEX de Porto Alegre-RS, desde a implantação do Novo Modelo de Gestão, com as alterações na Matriz de remunerações e implementação de controles de desempenho, comparando-os com resultados anteriores.</p>	<p>Visou evidenciar a evolução dos números estatísticos dos sistemas corporativos e de alguns indicadores e permitir uma comparação dos resultados alcançados antes do processo e depois do processo.</p>	<p>Os resultados alcançados até o momento não são mais satisfatórios que os resultados registrados anteriormente ao processo de reformulação da estrutura do INSS ou de seus métodos e rotinas de trabalho.</p>
<p>Modernização do Serviço Público no Brasil: Os Rumos para o Trabalho e o Servidor no INSS.</p>	<p>Mendonça (2020)</p>	<p>Consistiu em avaliar o Projeto INSS Digital, pelas lentes dos servidores da Autarquia, em busca de compreender as configurações assumidas pelo trabalho, neste cenário em que a Administração Pública tem se apropriado de modelos de gestão e controle do trabalho tão familiares às instituições privadas.</p>	<p>Privilegiou-se a apreensão dos significados do trabalho no serviço público no contexto da transformação digital em curso, em detrimento de sua mera mensuração.</p>	<p>Os resultados alcançados na investigação, em lugar dos aludidos privilégios, acharam-se servidores públicos federais à deriva, vilipendiados pelo capital de nosso tempo, em meio a um trabalho frenético, intensificado, adoecedor e precarizado.</p>
<p>Relatório de Análise Estatística do Projeto 26462 – INSS/IBICT/INSS Digital.</p>	<p>Silva (2018)</p>	<p>Analisou-se a estatística das cronoanálises, ou seja, do tempo de trabalho e de processo dos processos finalizados realizados por benefícios. Além disso, também foi incluso o tempo de processo dos processos parciais do tipo “início” (início de processo), como uma informação extra.</p>	<p>Estabelecer o tempo padrão de realização dos processos para um determinado benefício, segundo localidade e geral a respeito desse levantamento de dados.</p>	<p>O projeto apresentou algumas questões que limitaram a análise dos dados. Houve atraso no envio dos bancos de dados de algumas agências da previdência social; Outro ponto, o início da construção do banco de dados deu-se, de fato, após a data de entrega dos processos por parte das agências da previdência social.</p>

Envelhecimento e Perspectivas de Inclusão Digital.	Hernandez (2010)	A reflexão focaliza o envelhecimento saudável (senescência) e as perspectivas de inclusão digital.	Estudos sobre o envelhecimento são, portanto, oportunos para delinear estratégias a serem implementadas no sentido de uma melhor qualidade de vida na velhice.	A interpretação dos dados possibilitou identificar a necessidade da inclusão digital e a demanda por cursos e programas com estratégias específicas para esta população, favorecendo a atualização e a inserção social.
Contrarreforma Trabalhista e Previdenciária: Implicações para os Trabalhadores.	Silva e Jesus (2018)	Tratou-se da contrarreforma trabalhista (PLC 38/2017) e do movimento de contrarreforma da previdência social em curso desde 1998, das propostas de mudanças no modelo de funcionamento e gestão do INSS expressas pelos projetos INSS Digital e Teletrabalho no INSS, etc.	Compreende o desenvolvimento e intitulam-se, aspectos da contrarreforma trabalhista e da previdência social no governo Temer e suas possíveis consequências.	A contrarreforma trabalhista e previdenciária em curso no Brasil caracteriza-se como verdadeiros vendavais destruidores de direitos conquistados ao longo dos anos pelos trabalhadores. As medidas ditas gerenciais, como o projeto de junção da DATAPREV e SERPRO, o projeto INSS Digital e o Teletrabalho no INSS são faces da mesma moeda.

Fonte: Revisão de Literatura, 2022.

A maioria dos autores mencionados no Quadro 1, buscou verificar não apenas as mudanças organizacionais e tecnológicas mais significativas ocorridas no Sistema de Seguridade Social Brasileiro nas últimas décadas, mas também verificar se a reforma da previdência foi verdadeiramente a única maneira de resolver o déficit do setor e de encontrar novas alternativas possíveis para a reforma. Compreender o Seguro Social na sua estrutura nacional como um instrumento que garante as condições de dignidade humana não só para o trabalhador, mas também para a parte mais carente da nossa sociedade que precisa de ajuda em situações de baixa suficiência, evidência a importância deste sistema para garantir um mínimo de acesso à população às necessidades básicas como a Saúde e a Previdência Social (FREITAS, 2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A unidade de análise foi feita através de um estudo de caso realizado no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) - Unidade Ituiutaba por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com utilização de entrevistas semiestruturadas usando a análise de conteúdo. Para fins de pesquisa foi adotada nesta pesquisa a Abordagem Qualitativa de Pesquisa. A pesquisa Qualitativa é definida por Vergara (2013) como um método de

investigação científica que investiga o caráter subjetivo do objeto a ser analisado, permitindo a compreensão das particularidades do fenômeno estudado.

A coleta de dados e informações junto ao INSS foi feita em três etapas: Pesquisa Documental; Observação Não Participante e Entrevista Semiestruturada Online. Por intermédio da Pesquisa Documental, foram analisados documentos, normas técnicas, editais, além de todas as informações e dados pertinentes ao presente estudo.

A Técnica de “Observação Não” foi utilizada para complementar as informações obtidas via documentos oficiais do INSS. A utilização da Observação Não Participante se fez necessária, pois o pesquisador deste estudo atuou como estagiário no período de outubro de 2016 a dezembro de 2018, participando e vivenciando no dia a dia a dinâmica de trabalho existente dentro da Agência da Previdência Social (APS) Ituiutaba.

Por último, foi utilizado um roteiro de Entrevista Semiestruturada, com a finalidade de identificar os principais fatores de mudanças tecnológicas implementadas na agência do INSS-Ituiutaba. As entrevistas foram realizadas via online e contou com a participação do gerente na época, hoje ex-gerente aposentado, e também contou com a participação da atual subgerente do INSS. Os métodos para a análise dos dados e informações coletadas foram feitos a partir dos seguintes procedimentos: Técnica de Análise de Conteúdo que segundo Bardin (2009, p. 31) faz parte de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, usualmente adotada em estudos qualitativos.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e discutidos criticamente os resultados encontrados a partir de três vias de investigação sobre a temática pesquisada, quais sejam: Primeiramente, foi realizado durante o ano de 2018 estágio profissional supervisionado, permitindo o levantamento de informações e dados prévios, para melhor compreender o caso investigado; Segundo, realizou-se revisão de literatura para identificar sob quais óticas o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) já havia sido estudado e se dentre as várias óticas possíveis de investigação, alguma se aproximava do foco do presente estudo; Terceiro, no contexto da Pandemia de COVID-19 em 2020-2021, foram realizadas duas entrevistas online com gerentes da Agência do INSS de Ituiutaba-MG, que ao segui um roteiro de questões que discorria sobre as transformações, mudanças, ganhos e perdas que o INSS local obteve, ao aderi às novas tecnologias da informação e da comunicação visando otimizar seus recursos e atingir o maior número possível de usuários do INSS. Sob estas 3 vias de investigação apresentadas é que se procurou analisar a estrutura organizacional do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) – Unidade Ituiutaba-MG e identificar as mudanças ocorridas a partir da utilização de tecnologias digitais.

Sendo assim, informações contidas no DATA-PREV (2013), explicitam que ainda que tenham sido criados outros modelos anteriores e semelhantes, o Meu INSS significou a evolução no quesito de prestação de serviços transacionais de modo mais amplo pelo Instituto, conforme pode ser mais bem visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma Meu INSS



Fonte: DATA-PREV (2022).

Pela visão da atual subgerente da agência, quando se trata de ver benefícios trazidos pelas mudanças tecnológicas implantadas no INSS, ela afirma que “sim, a partir da criação do INSS Digital, o INSS definiu pontuações para cada processo e definiu metas a serem batidas pelos servidores” (ENTREVISTA SUBGERENTE, 2021). Já para o ex-gerente, que concedeu

entrevista virtual para tratar do assunto em questão, afirma que “o INSS exige resultados e metas há mais de 10 anos. Mas o INSS Digital auxiliou muito na mensuração dos serviços e produtividade dos servidores. Os analisadores de processos do INSS Digital recebem uma parte do salário sob o título de gratificação, conforme a produtividade medida por sistema de pontuação recebida por conclusão de cada serviço.” (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021).

Sendo assim, através das entrevistas realizadas pode-se notar que ambos os gerentes consideram positiva a implantação do sistema digital no INSS uma vez que vários procedimentos eram tidos como antiquados puderam ser padronizados de acordo com a fala da atual gerente. Já o ex-gerente que presenciou a implantação do INSS Digital diz “que a digitalização dos processos facilitou na criação de ferramentas administrativas auxiliares na medição da produtividade individual do servidor” (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021). E através de sua fala foi possível observar que o INSS Digital não resolveu apenas problemas administrativos, mas também trouxe agilidade para conclusão de processos requeridos.

Quando questionados sobre o envolvimento de ambos com o INSS Digital observa-se que a atual gerente e o ex-gerente participaram desde o começo da implantação do sistema na agência, uma vez que esta foi escolhida como agência piloto. Em relação ao treinamento ofertado para a utilização do sistema a atual subgerente diz: “O treinamento inicial foi importante para conhecer as mudanças que aconteceriam e para a preparação das ferramentas necessárias, contudo, algumas situações só foram possíveis ser aprimoradas com a prática do dia a dia” (ENTREVISTA SUBGERENTE, 2021). Em contrapartida o ex-gerente diz “O treinamento presencial oferecido pelo INSS foi feito por uma servidora da agência, que por sua vez multiplicou com maestria, passando o que aprendeu aos outros membros da equipe” (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021).

Na maioria dos procedimentos de transição ou implementação de um sistema/processo organizacional, existe certas resistências que acabam sendo inerentes, não é diferente no processo de modernização digital. Como a atual subgerente diz: “Vários servidores foram resistentes ao processo por dificuldade de adaptação aos processos digitais e pela dificuldade do público de acesso aos canais digitais” (ENTREVISTA SUBGERENTE, 2021). Mas em contrapartida, em respeito à execução dos procedimentos organizacionais, ela diz:

Com relação aos processos houve uma melhora na uniformização de procedimentos, contudo para os servidores houve a criação de pontuação e metas que não foram impostas. A modernização no mundo atual é fundamental em todos os setores e no INSS era necessário tendo em vista alguns procedimentos antiquados que existiam (ENTREVISTA SUBGERENTE, 2021).

Já o ex-gerente teve outra perspectiva, quando ele fala:

O espírito de abertura às mudanças incorporou a equipe de servidores da agência naquele momento com tanto comprometimento que facilitou a implantação. A agência de Ituiutaba foi piloto, uma das primeiras a acontecer a implantação do sistema do INSS Digital no Brasil, a primeira da Gerência Executiva de Uberlândia. Ele complementa dizendo: ‘...Posso dizer que a digitalização dos processos facilitou na criação de ferramentas administrativas auxiliares na medição da produtividade individual do servidor. Assim, digo que foi muito importante a implantação do INSS Digital na nossa cidade, resolvendo não somente os problemas administrativos como também tornou possível a conclusão de processos requeridos na jurisdição de Ituiutaba, mas analisados e concluídos através das equipes de analisadores espalhados por todo o território nacional’ (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021).

Em relação às mudanças digitais ocorridas em certos pontos foram possíveis notar a discordância entre o ex-gerente e a atual gerente, onde a atual gerente deixa claro que esta

nova tecnologia por melhor que seja ainda não é de acesso de todos os segurados e não atende as necessidades e condições locais. Porém, ela destaca: “Fui muito envolvida no INSS Digital, uma vez que a APS Ituiutaba participou da implantação desde o piloto e trabalhei como facilitadora em outras agências” (ENTREVISTA SUBGERENTE, 2021).

Em contrapartida o ex-gerente avalia a mudança de forma positiva e de acesso aos usuários dizendo: “Estamos convivendo hoje com uma pandemia. O INSS Digital viabilizou o trabalho em home office, protegendo uma quantidade enorme de servidores, principalmente aqueles considerados dos grupos de risco. Os servidores estão mais assistidos em termos de tecnologia para desenvolver os trabalhos” (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021). Esta discordância pode-se dar pelo fato de o ex-gerente ter-se aposentado pouco tempo após a implantação do sistema.

As transformações no mundo organizacional estão a todo vapor, questionamentos e dúvidas ocorrem o tempo todo. Os rumos a que o INSS Digital pode ter em termos de perspectivas de trabalho para o servidor e para os segurados também ocorrem dentro da organização, para o ex-gerente a perspectiva pode ser considerada otimista na sua fala: “A perspectiva do INSS é que a maioria dos servidores trabalhe na análise de processos em regime presencial ou de teletrabalho com a definição das metas, deixando o atendimento ao público a cargo de estagiários e terceirizados” (ENTREVISTA EX. GERENTE, 2021).

Os relatos dos gerentes que passaram pelas mudanças tecnológicas e digitais ocorridas na Agência do INSS de Ituiutaba-MG vão ao encontro dos estudos de Mendonça (2020) que “consistiu em avaliar o Projeto INSS Digital, pelas lentes dos servidores da Autarquia, em busca de compreender as configurações assumidas pelo trabalho, neste cenário em que a Administração Pública tem se apropriado de modelos de gestão e controle do trabalho tão familiares às instituições privadas”. Esta constatação mostra a importância não só deste trabalho de conclusão de curso, mas reforça as constatações do Quadro anterior (**Quadro 1** – Fatores motivacionais de inovações tecnológicas nas organizações), que evidenciam um conjunto de casos pragmáticos ocorridos em várias agências do INSS existentes no Brasil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação, realizada na Agência do INSS de Ituiutaba-MG, objetivou de maneira geral a realização de uma análise diagnóstica para compreender a gestão da informação no processo de transformação digital no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Nessa direção observou-se que o atual cenário da agência e os procedimentos de trabalho praticados após a implementação das tecnologias digitais corroborou para dar início a um processo de transformação digital, no sentido de gerir, preservar e manter acessível os serviços e os produtos ofertados pelo INSS Nacional.

A partir de então, buscou-se saber se os sistemas utilizados para a realização da gestão e a operacionalização digital dos serviços prestados aos usuários impactou ou não mudanças no dia a dia da organização e serviu de base para modificar o comportamento coletivo dos funcionários da Agência de Ituiutaba.

Deste modo, as perspectivas de gestão da informação no processo de transformação digital do INSS criam uma necessidade real e urgente das instituições adotarem uma política de gestão que abranja todos os aspectos, desde a produção e execução dos documentos até a destinação final, e que seja capaz de armazenar documentos digitais para muito tempo. Isso abre uma série de benefícios que a instituição pode aproveitar ao longo do tempo.

De modo geral, ao mesmo tempo em que é uma ferramenta de acesso digital que pode ser usada por uma sociedade que tem acesso à tecnologia e instruções de acesso, também introduz a exclusão tácita em seu quadro, deixando a população sem acesso aos direitos sociais por não terem ou não conseguirem acesso aos serviços oferecidos por falta de entendimento dos processos, dos fluxos de atendimento, pela ausência de escolaridade e também pela falta de acesso aos bens tecnológicos.

No entanto, ainda é preciso disciplinar essa nova condição do modelo organizacional, e para isso é preciso ter diálogos e conversas com a área de gestão de pessoas. A intersecção de todo o processo de mudança do fluxo e da cultura organizacional pela introdução de novos sistemas que são meios de integração. Isto significa que existe a preocupação em cumprir os critérios de disponibilidade de componentes integrais, comunicação, formação e sistemas envolvidos tanto para parceiros como para cidadãos. Portanto, é adequado e necessário estabelecer limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Em primeiro lugar, nenhum progresso foi feito nas questões mais específicas de mudança organizacional. Isso acaba sendo importante para pesquisas futuras, já que o INSS é um órgão público que detém um número expressivo de benefícios por parte dos servidores, que foram responsáveis pela análise desses processos. Em segundo lugar, seria pertinente refletir sobre o julgamento dos usuários através das qualificações e treinamentos recebidos. O INSS considerou em fazer algumas parcerias com entidades, entretanto, os treinamentos realizados pelo INSS não foram tão eficazes para os funcionários que não tiveram um contato mais intenso com a tecnologia e essa mudança digital atual. Portanto, vale a pena investigar como continuidade do trabalho. Terceiro, os dados obtidos são apenas uma avaliação preliminar e inicial de um estudo de caso local, e pode não refletir em outras localidades.

A implantação do processo administrativo eletrônico no INSS, em função de ter sido especialmente designado para retirar o segurado de suas dependências, ele substituiu as filas “cara a cara”, por uma enorme fila virtual. Consequentemente, dadas as dificuldades de muitos usuários, o INSS DIGITAL deveria ser apenas uma alternativa ao serviço oferecido, não uma obrigação, e não deveria restringir os direitos de acesso das partes interessadas, bem como o acesso aos serviços prestados pela instituição de maneira presencial.

As considerações finais sinalizam para que pesquisas futuras sobre o INSS possam considerar mais detalhadamente a percepção coletiva de servidoras e de servidores do Instituto que estão dia-a-dia em contato direto e permanente com usuários de diversas origens e condições socioeconômicas. Trata-se de compreender as transformações tecnológicas ocorridas no INSS por meio da percepção de servidores da chamada “linha de frente”.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, L. E.; ZYLBERSTAJN, H. Uma Avaliação dos Impactos Distributivos da Proposta Emenda Constitucional 287/16 Sobre os Benefícios Programáveis de Aposentadoria do RGPS. In: XVII USP International Conference In Accounting, 17., 2017, São Paulo. **Improving the usefulness of accounting research. Anais...** São Paulo: USP, 2017.
- ARAGÃO, M. R. S. **Previdência social no Brasil: trajetória e atualidades.** 2013. 10 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, Aracaju.
- ARAÚJO, R. M.; FERREIRA, M. R. L.; GOMES, F. P. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista.** In: Encontro Da Divisão de Administração Pública/APB da ANPAD – EnAPG. **Anais...** Associação Nacional de Pós-

- graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEHRING, E. R.; BOSCHETTI, I. **Política Social: fundamentos e história**. São Paulo: Editora Cortez, 2007.
- BERTOTTI, P. S. da S.; CÂNDIDO, A. C.; VITAL, L. P. Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: perspectivas da gestão da informação. **Em Questão**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 456-483, 22 dez. 2020. Faculdade de Biblioteconomia Comunicacao. <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245271.456-483>
- BILHIM, J.A.F. (2000). **Envolvente da Gestão Pública, in Moderna Gestão Pública – dos meios aos resultados**. Ata Geral do 2o Encontro INA, Lisboa: Fundação Gulbenkian.
- BIMBER, B. **Information and American Democracy: Technology in the Evolution of Political Power**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.
- BRANDIÃO, H. J.; PALASSI, M. P.; FERREIRA, D.N.A. **Administração Pública**. Faculdade de Administração, 2007. Disponível em <http://www.faad.icsa.ufpa.br> Acesso em 02/06/2013
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200 de 15 de Fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Brasília: Imprensa Oficial, 1967.
- BRASIL. **Guia do Servidor: o nosso papel na construção de um novo tempo**. Brasília: 2010.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Instituto nacional do seguro social: Breve Histórico**. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/breve-historico/> Acesso em: 10 maio 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 21-28. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br> Acesso em 21/10/2019.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organization al culture**. [S. L.: s.n.], 1996. (mimeo).
- CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais... VII CICLAD**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DATAPREV – Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social. **A virada da previdência social: como acabaram as filas nas portas das agências**. – 1. ed. – Brasília, DF: DATAPREV, 2013.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- FERREIRA, M. M. **Simulações dos impactos da reforma da previdência sob a ótica da renda**. 2018. 56 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018.
- FOUNTAIN, J. E. **Building the Virtual State**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.
- FREITAS, F. R. M. de. **Reforma previdenciária – uma análise da proposta de emenda à constituição nº 06/2019 e seu impacto sobre a vida do trabalhador**. 2019. 31 f. TCC

- (Graduação) - Curso de Direito, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas Curso de Direito, Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, 2019.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GOMES, A., CARVALHO, J., RIBEIRO, N., NOGUEIRA, S. (2007). **O Balanced Scorecard – Aplicado à Administração Pública**. Lisboa: Publisher Team.
- GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública**. 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.
- HEEKS, R. (Ed.). **Reinventing government in the information age: international practice in IT-enabled public sector reform**. London: Routledge, 2002.
- HERNANDEZ, V. K. Envelhecimento e perspectivas de inclusão digital. **Revista Kairós**, São Paulo, v. 2, n. 13, p. 131-147, nov. 2010.
- IBRAHIM, F. Z. **Curso de direito previdenciário**. 15a ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.
- INSTITUTO SOCIAL DO SEGURO SOCIAL. **INSS digital: uma nova forma de atender ao cidadão**. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/inss-digital-nova-forma-de-atender-aos-segurados/>. Acesso em: 02 out. 2017.
- JORGE, L. A. F. de. **O Novo Modelo de Gestão do INSS e os Resultados na Gerência Executiva em Porto Alegre**. 2010. 71 f. TCC (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- KLEIN, A. D.; SANTOS, E. R. A utilização das tecnologias da informação no âmbito da previdência social: a inclusão excludente da internet aos segurados previdenciários. **Revista Brazilian Journal Of Development**, Curitiba/PR, v. 5, n. 1, p. 1692-1701, jan. 2009.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999. 264p.
- LIMA, R. Nova (Reforma da) Previdência. **Revista FIDES**, v. 10, n. 1, p. 29-54, 3 jul. 2019.
- LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. 2007. 45 f. Tese (Doutorado) - Curso de Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina (ufsc), Santa Catarina, 2007.
- LLOYD, P. R. W.; WIVALDO, J. N. S. Meu INSS: inclusão ou exclusão? **Revista Assistência Social em Foco**, São Cristóvão/SE, v. 1, p. 14-24, nov. 2019. Trimestral.
- MARQUES, A. P. B.; CRUZ, H. P. da; GONÇALVES, A. V. A nova plataforma digital do "meu INSS" e as dificuldades de acesso do segurado da previdência social. **Revista Direito Sem Fronteiras**, Foz do Iguaçu/PR, v. 2, n.4, p. 85-93, jan. 2018.
- MATIJASCIC, M. Previdência Pública Brasileira em uma Perspectiva Internacional: custeio, benefícios e gastos. Ipea, (**Texto para discussão**, n. 2188), 2016.
- MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.
- MENDONÇA, T. do N. **Modernização do serviço público no brasil: os rumos para o trabalho e o servidor no INSS**. 2020. 321 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Avaliação de Políticas Públicas, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.
- MIRANDA, A. Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 2, 2000.
- NASCIMENTO, C. E. S.. **Aumento na expectativa de vida e a incidência na previdência social**. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-previdenciario/aumento-na-expectativa-de-vida-e-a-incidencia-na-previdencia-social/>. Acesso em: 01 fev. 2015.
- NEVES, A. (2002). **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pergaminho.
- OLIVEIRA, A. F. M.; BAZI, R. E. R. sociedade da informação, transformação e inclusão social: a questão da produção de conteúdos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 2, p.115-131, jan. 2008.

- PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar 2005. Disponível em: www.rae.fgv.br Acesso em: 21/10/2019.
- PINHEIRO, S.; SANTOS, M.; CUNHA, L. Digitalização do trabalho no INSS: tensões e estratégias de regulação na implementação do novo modelo de atendimento. **Laboreal**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 1-29, 31 dez. 2018. OpenEdition. <http://dx.doi.org/10.4000/laboreal.650>.
- SÁ, P.M., SINTRA, O. (2008). **Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade**: um 13 estudo empírico nos municípios portugueses. Disponível em 01/03/2013, em: <http://hdl.handle.net/10316/11138>
- SANTOS, W. G. dos. **Cidadania e Justiça**: a política social na ordem brasileira. Editora Campus, 1987.
- SANTOS, W. R. dos. Seguridade Social a partir de 1988: o início da proteção dos direitos sociais no Brasil. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p.272-274, dez. 2007.
- SILVA, A. A. M. da. **Relatório de análise estatística do projeto 26462 – INSS/IBICT/INSS digital**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2018.
- SILVA, D. J. da. **Evolução histórica da previdência social no Brasil e no mundo**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/62810/evolucao-historica-da-previdencia-social-no-brasil-e-no-mundo>. Acesso em: 01 dez. 2017.
- SILVA, M. L. L. da; JESUS, J. C. L. de. Contrarreforma Trabalhista e Previdenciária: implicações para os trabalhadores. **Revista de Políticas Públicas**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 577, 16 jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v21n2p577-602>
- SOUTO, K. G. do. **Comunicação Digital Organizacional**: A Percepção dos Trabalhadores de uma Autarquia: um estudo de caso. 2013. 154 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúba, 2013.
- VASCONCELOS, M. S. **INSS digital no agreste paraibano**: benefícios e trabalho cooperativo para entidades parceiras. 2019. 20 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública., Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Pública**, v. 4, n. 1, 2011.