

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A EMPIRIA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL E A ASCESE ADMINISTRATIVA DO INSS NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: EMPIRIA IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE AND THE ADMINISTRATIVE ASCESIS OF THE INSS IN THE NORTHEAST REGION OF BRAZIL

JOBSON DE PAIVA SALES

Mestre pela Universidad de Alcalá e Organizacion Iberoamericana de Seguridad Social e Máster en Dirección y Gestión de Planes y Fondos de Pensión, Universidad de Alcalá, Espanha. Pós-Graduação em Gestão de Pessoas (IPEMIG, MG) - 2021. Servidor público no INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

MARCELO FERNANDO BORSIO

Pós-Doutor e Professor Visitante da Universidade de Milão. Pós-Doutor e Professor Visitante da Universidade Complutense de Madrid. Pós-Doutor pela UERJ. Doutor e Mestre pela PUC/SP. Professor Titular do Mestrado em Direito das Relações Sociais e Trabalhistas da UDF. Advogado.

RESUMO

O estudo "Gestão de Recursos Humanos: Empiria no Serviço Público Federal - Ascese Administrativa no INSS NE" oferece uma análise metódica das operações administrativas e da gestão de recursos humanos na Superintendência Regional do Nordeste do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), com o objetivo de melhorar a eficiência operacional e o atendimento ao cidadão. Através de uma abordagem empírica, o trabalho examina os desafios enfrentados pela autarquia, incluindo o acúmulo de processos administrativos previdenciários (PAPs) e a necessidade de otimizar o desempenho organizacional para cumprir com os prazos legais de atendimento. Com base em dados coletados e análises de produtividade, o estudo identifica discrepâncias significativas na eficiência entre diferentes unidades operacionais, e propõe estratégias pragmáticas para realocação de recursos humanos, capacitação de servidores e adoção de técnicas de gestão modernas. A



implementação de ferramentas como a Programação Linear e o uso de métricas de desempenho auxiliam na definição de objetivos claros e na formulação de planos de ação voltados para a melhoria contínua. Este trabalho contribui com insights valiosos para a gestão pública, enfatizando a importância da adaptação organizacional e da eficiência administrativa na prestação de serviços essenciais à população.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); Processos Administrativos Previdenciários.

ABSTRACT

The study "Human Resources Management: Empirical Insights into Public Federal Service - Administrative Ascension at INSS NE" provides a thorough analysis of administrative operations and human resource management at the Northeast Regional Superintendency of the National Social Security Institute (INSS), aiming to enhance operational efficiency and citizen services. Employing an empirical approach, the research examines the challenges faced by the agency, including the backlog of social security administrative processes (PAPs) and the need to optimize organizational performance to meet legal service deadlines. Based on collected data and productivity analyses, the study identifies significant discrepancies in efficiency across different operational units and proposes pragmatic strategies for the reallocation of human resources, staff training, and the adoption of modern management techniques. The implementation of tools such as Linear Programming and the use of performance metrics assist in setting clear objectives and formulating action plans for continuous improvement. This work contributes valuable insights into public management, emphasizing the importance of organizational adaptation and administrative efficiency in delivering essential services to the population.

Keywords: Human Resources Management; National Social Security Institute (INSS); Social Security Administrative Processes.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos no serviço público federal brasileiro enfrenta desafios únicos, especialmente no contexto de instituições de grande porte como o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Desde a sua fundação em 1990, o INSS tem sido o piloto do sistema de previdência social no Brasil, protegendo cidadãos contra a perda de renda devido a idade, incapacidade, morte, desemprego involuntário, ou mesmo maternidade e doença. Contudo, a eficiência operacional e a qualidade do atendimento ao cidadão têm sido persistentemente desafiadas por uma combinação de fatores, incluindo a acumulação de processos administrativos previdenciários pendentes (PAPs) e recursos humanos subutilizados ou mal alocados.



Este estudo propõe uma investigação empírica da gestão de recursos humanos na Superintendência Regional do Nordeste do INSS, com um foco específico na ascense administrativa como meio para melhorar a eficiência e o atendimento ao público. A escolha dessa superintendência como objeto de estudo é estratégica, considerando sua importância no contexto regional e os desafios únicos que enfrenta, incluindo um volume significativo de benefícios pendentes que afetam diretamente o bem-estar financeiro dos cidadãos.

Para tanto, a metodologia utilizada foi a dedutiva, comparativa, qualitativa e com dados quantitativos para o caso em concreto. A revisão bibliográfica é de aproximação com autores nacionais.

2. PANORAMA INICIAL E DESENVOLVIMENTO DA AFERIÇÃO.

O INSS administra a Previdência Social no Brasil desde 1990 com o objetivo de proteger os cidadãos. Atualmente, há mais de 2,5 milhões de benefícios pendentes, o que pode causar dificuldades financeiras. A lei estabelece um prazo de 45 dias para conceder o primeiro benefício, exigindo intervenções para acelerar o processo. Um estudo avalia a produtividade do INSS Nordeste e propõe melhorias. É fundamental garantir uma governança eficaz para cumprir a Constituição sobre a duração do processo administrativo.

	Mar/18	Abr/18	Mai/18	Jun/18	Jul/18	Ago/18
Qtd Concessores	5.211	5.049	4.741	4.453	4.059	4.469
Produtividade média por Concessor	49	50	51	49	53	53

Tabela 1 – Número e média per capita de conclusão de PAP's por mês dados Brasil (considerado em 22 dias úteis como regra).

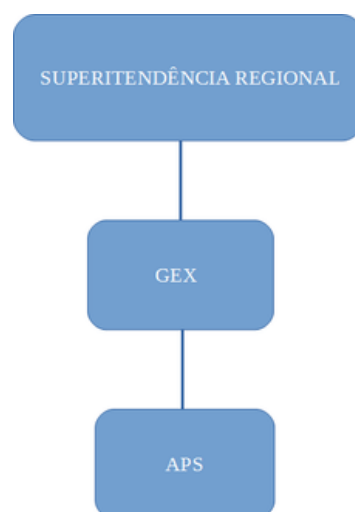
Com base nos dados da tabela 1, a produtividade média diária por pessoa no país varia de 2,22 a 2,40 PAPs. O INSS possui 104 Gerências Executivas regionais, com as Agências da Previdência Social responsáveis pelo reconhecimento de direitos previdenciários.



Figura 1 - Organograma do INSS



Figura 2 - Organograma da Superintendência Nordeste



Estudos nacionais demonstram divergências consideráveis de produtividade a depender do tipo de espaço e estrutura de labor que possuam os funcionários, idiossincrasias que serão detalhadas a frente e que por ora basta-nos observar na tabela 2 abaixo a divergência de até 34% de produtividade.

Tabela 2 - Diferença de produtividade percentual por funcionários de agência convencional versus produtividade por funcionário de agência digital

	Mar/18	Abr/18	Mai/18	Jun/18	Jul/18	Ago/18
Concessor do Polo/APS Digital	59	61	63	56	62	68
Concessor APS	48	49	50	48	52	51
% Produtividade Polo X APS Fixa	23%	24%	26%	16%	20%	34%



A Unidade em Estudo, Superintendência Regional do Nordeste, com sede na cidade de Recife, PE, gere a cobertura previdenciária milhões de pessoas e mantém mensalmente o pagamento de cerca de 1 milhão de benefícios.

A Superintendência Regional do Nordeste possui ao todo cerca de 7062 servidores dos quais 4916 estão lotados nas APSs (área finalística e operacional) e 2146 lotado nas seções técnicas e de apoio da própria Superintendência Regional do Nordeste. Tem em média uma resolução de 67181,083, desde julho de 2018 até junho de 2019.

Figura 3 - Área administrativa da Superintendência Regional do Nordeste destacada no mapa.



Havia 570.981 PAPs pendentes na Superintendência Regional do Nordeste em 02/07/2019, com cerca de 24.000 em atraso. A lei prevê 45 dias para o primeiro pagamento após o requerimento. A divisão dos PAPs inclui benefícios por incapacidade, urbanos e rurais. A Superintendência tem 520 APSs, incluindo uma central de análise do INSS Digital.

Existem 7062 servidores, sendo 823 competentes para analisar PAPs. Cerca de 30 servidores na central de análise devem concluir até 5 PAPs por dia, apesar de também oferecer suporte técnico a outras unidades. Alguns servidores em 15 APSs têm discrepâncias na conclusão diária de processos. Outros 11 servidores em 14

APs, com jornada de 6 horas, dedicam tempo proporcional aos PAPs, mantendo um plantel mínimo de 100 servidores para outras atividades nas unidades convencionais.

Consideram-se ainda os tópicos abaixo:

- O mês como composto por 22 dias úteis.
- A taxa de absenteísmo e rotatividade por férias para cada segmento de servidores analisadores de PAPs em 13% de seu efetivo.
- PAPs requeridos em média por dia: 204,5
- PAPs urbanos requeridos em média por dia: 164
- PAPs rurais requeridos em média por dia: 40,5

Os limites da atuação gerencial são fixados no Direito Administrativo, incluindo o recrutamento por concurso público e demissões. A falta de processos administrativos baseados em desempenho cria uma cultura organizacional de indolência. O orçamento para investimentos é limitado, exigindo soluções sem custo.

i. Pode uma política regional pragmática de gestão de operações partir de um diagnóstico para maximizar a entrega finalística do INSS Superintendência Regional do Nordeste à sociedade?

ii. É possível aumentar a produção regional total com rearranjos/relocações de funcionários já existentes? Caso sim existem lotações ou quantitativos ótimos para cada seção?

iii. Quanto tempo será necessário para analisar os processos já em estoque? É possível não mais permitir mora aos novos processos que ingressam todos os meses?

iv. Que métodos e técnicas auxiliares podem ser adotadas para recrudescimento da performance?

A análise das forças competitivas, ou diagrama de Porter, mostrou-se menos no cenário do INSS, com monopólio estatal em serviços essenciais, a análise começa pela matriz de produtos/serviços e seus mercados.



Tabela 3 - Matriz Serviços X Usuários INSS Superintendência Regional do Nordeste

	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6
SM 1						
SM 2						
SM 3						
SM 4						
SM 5						
SM 6						
SM 7						
SM 8						

Há um voto minerva do Atendimento da SR para retirar este serviço. Verificar se o que a norma diz tem sistema condizente para operacionalizá-la. O Grupo de Trabalho identificou novos destinatários dos serviços previdenciários, como o Judiciário, órgãos de controle e advogados, além dos segurados, ressaltando a importância desses agentes na relação com a Autarquia Previdenciária na Superintendência Regional do Nordeste. Foram analisadas as variáveis operacionais e sua intensidade para cada item do serviço previdenciário.

Tabela 4 - Frequência das Variáveis Operacionais INSS Superintendência Regional do Nordeste





A análise identificou pontos críticos na operação do INSS na Região Nordeste, como atrasos na entrega de benefícios previdenciários resultando em ações frequentes de Mandado de Segurança pelo Poder Judiciário.

Tabela 5 - Critérios Competitivos e de Desempenho INSS Superintendência Regional do Nordeste

RECURSOS FÍSICOS / INSTALAÇÕES	
RECURSOS DE CAPITAL HUMANO	
RECURSOS DE CAPITAL ORGANIZACIONAL	

Os critérios competitivos/de desempenho são subdivididos em 13 critérios, agrupados em Recursos Físicos/Instalações, Capital Humano e Capital Organizacional, avaliando a Autarquia Previdenciária em relação aos concorrentes.

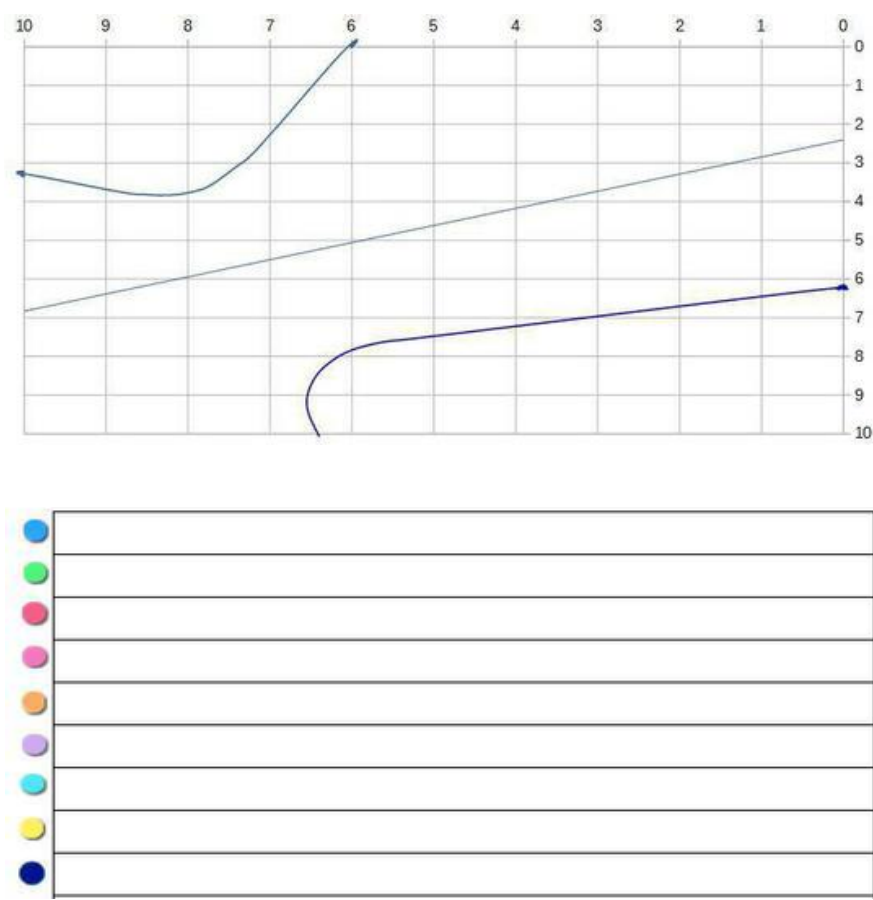
Tabela 6 - Perfil de importância dos Critérios Competitivos e de desempenho INSS Superintendência Regional do Nordeste

Perfil de importância dos Critérios Competitivos e de Desempenho											
Importância para o cliente						Importância para o concorrente					
Pouco Relevante		Qualificador pedido		Ganhador pedido		Qualificação		Melhor que a concorrência		Pior que a concorrência	

A análise destaca a necessidade de focar no aumento da produção e resolver problemas de comunicação resultantes do não cumprimento dos PAPs. O atraso na resolução dos PAPs leva ao aumento de demandas administrativas e judiciais. A análise dos concorrentes compara serviços prestados por órgãos federais, estaduais, municipais e no setor bancário. A Matriz de Importância visualiza os dados dos critérios de desempenho em gráficos para identificar áreas críticas.



Figura 4 - Gráfico de importância dos Critérios Competitivos INSS Superintendência Regional do Nordeste



A recessão da matriz pelos profissionais levantou preocupações devido a 7 dos 13 critérios de desempenho estarem em situação crítica. Pontos de atenção incluem baixo número de funcionários, reputação da Superintendência Regional do Nordeste e problemas no parque tecnológico. Foram criados três cenários para traçar metas e planos de ação, focando na entrega dos PAPs à sociedade dentro do prazo legal de 45 dias.

	Cenário 0 - ATUAL
estoque	30.000
produtividade per capita (maio/2019, melhor mês)	4
número de analisadores (expurgadas ausências em 13%)	70
produção mensal média	3398
requerimentos mensais médio	4578
déficit mensal	1180
quando zera o estoque e passa-se a analisar os PAPs dentro do prazo legal.	Nunca, de forma que para os próximos 6 meses o estoque aumentará para 37.080 PAPs pendentes

	Cenário 1
estoque	30.000
produtividade per capita (maio/2019, melhor mês)	4
número de analisadores (expurgadas ausências em 13%)	92
produção mensal média	5686
requerimentos mensais médio	4578
superávit	1108
quando zera o estoque e passa-se a analisar os PAPs dentro do prazo legal.	27 meses!

Aumentar em **26** servidores o plantel de análise considerando produtividade atual

	Cenário 2
estoque	30.000
produtividade per capita (maio/2019, melhor mês)	4
número de analisadores (expurgadas ausências em 13%)	92
produção mensal média	10120
requerimentos mensais médio	4578
superávit	5542
quando zera o estoque e passa-se a analisar os PAPs dentro do prazo legal.	5,42 meses!

Aumentar em **26** servidores o plantel de análise considerando aumento de produtividade de **25%**

	Cenário 3	Aumentar em 30 servidores o plantel de análise considerando aumento de produtividade de 25%
estoque	30.000	
produtividade per capita (maio/2019, melhor mês)	4	
número de analisadores (expurgadas ausências em 13%)	95	
produção mensal média	10450	
requerimentos mensais médio	4578	
superávit	5872	
quando zero o estoque e passa-se a analisar os PAPs dentro do prazo legal.	5,1 meses!	

Foi estabelecido um objetivo de resolver o passivo em processos na Superintendência Regional do Nordeste em cerca de 5,1 meses, entregando os PAPs dentro do prazo legal de 45 dias. A produtividade aumentaria, evitando a formação de novos estoques de processos.

Tabela 7 - 5W2H INSS Superintendência Regional do Nordeste.

5W					2H		STATUS
O quê?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	

O Plano de ação para Autarquia Previdenciária no Nordeste inclui adição de 30 servidores sem custos extras. O objetivo é melhorar reconhecimento de direitos e serviços dentro dos prazos legais. Encontro na Superintendência Regional do Nordeste com supervisão remota de Jobson Sales e diagnóstico conjunto realizado por profissionais.

Os diagnósticos, matrizes de serviços, e direcionadores de desempenho foram realizados pela equipe multifacetada, com a participação de servidores do INSS expondo suas dificuldades.

O Valor Presente Líquido (VPL) é a diferença entre as entradas de caixa e os custos de um projeto, avaliando seu impacto na riqueza da empresa. É crucial na análise de viabilidade, considerando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como custo de oportunidade.



Pode-se encontrar o VPL da seguinte forma:

1. Calculando o valor presente de cada fluxo de caixa descontado pelo custo de capital ajustado ao risco;
2. A soma dos fluxos de caixa descontados é definida como o VPL do projeto.

$$VPL = FC_0 + \frac{FC_1}{(1+TMA)^1} + \frac{FC_2}{(1+TMA)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TMA)^n}$$

O VPL é calculado com base no fluxo de caixa inicial (FC0) e nos fluxos de caixa futuros (FCn) descontados pela Taxa Mínima de Atratividade (TMA). Projetos independentes e mutuamente excludentes são diferenciais importantes na análise de investimentos. Em projetos independentes, se ambos os VPLs forem positivos, ambos devem ser aceitos; em projetos mutuamente excludentes, escolhe-se o de VPL mais alto.

Projeto A		Aumento do número de servidores na análise e incremento de produtividade média por servidor					
Mês	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	
Fluxo Operacional do Projeto A							
Número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, setembro e janeiro com expurgo de 20%)	907	1321	1321	1321	1321	1174	
Número de novos analisadores		460-10%					
Provenientes de fiação única de manutenção (6 em média por GEX)		120-10%					
Provenientes de servidores da Revista (2 em média por GEX)		40-10%					
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 AFS)		160-10%					
Provenientes MDB (2 em média por GEX)		40-10%					
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)		20-10%					
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)		80-10%					
Número de processos requeridos previsto	106720	106720	106720	106720	106720	106720	
Número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)	80548	132100	132100	132100	132100	117400	
Estoque de processos* (-20.666 processos da do expurgo do BMOB em 05/07/2019)	554334	528954	503574	478194	452814	442134	
Tempo médio de concessão em dias (dia do de junho e projeções)	153	145,99	138,99	131,98	124,98	122,03	
Fluxo de Caixa do Projeto A							
Despesa Pagamento de correção monetária	-R\$1.966.846,35	-R\$1.774.224,87	-R\$1.661.805,59	-R\$1.569.381,91	-R\$1.496.850,42	-R\$1.119.888,74	
Outras despesas com operação							
Despesas com diárias de supervisão	-20955	- 8.285,00	- 8.285,00	- 8.285,00	- 8.285,00	- 8.285,00	
Despesas aéreas supervisão		- 8.000,00	- 8.000,00	- 8.000,00	- 8.000,00	- 8.000,00	
Outras aéreas com a operação							
FC Operacional		-R\$1.706.205,47	- 14.285,00	- 14.285,00	- 14.285,00	- 14.285,00	
INV ANV com diárias para operação	- 190.552,20						
FCX Projeto		-R\$2.786.908,47	-R\$2.610.370,59	-R\$2.417.949,11	-R\$2.225.527,62	-R\$2.144.555,94	
VPL PROJETOA		-R\$24.822.225,15					
VPL ANUALIDADE PROJETOA		-R\$1.305.006,59					



Figura 5 - Realização das discussões em grupo para fixação da matriz Produtos/serviços ofertados versus mercado/usuários destino.

Projeto A					
Mês	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20
Fluxo Operacional do Projeto A					
Número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, dezembro e janeiro com expurgo de 20%)	1174	1321	1321	1321	1321
Número de novos analisadores					
Provenientes de f la única de manutenção (6 em média por GEX)					
Provenientes de servidores da Revisão (2 em média por GEX)					
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 APS)					
Provenientes MOB (2 em média por GEX)					
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)					
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)					
Número de processos requeridos previsto	106720	106720	106720	106720	106720
Número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)	117400	132100	132100	132100	132100
Estoque de processos * (-20,666 processos dado expurgo do BMOB em 05/07/2019)	431454	406074	380694	355314	329934
Tempo médio de concessão em dias (dado de junho e projeções)	119,08	112,08	105,07	98,07	91,06
Fluxo de Caixa do Projeto A					
Despesa Pagamento de correção monetária	-R\$2.035.017,05	-R\$1.842.595,57	-R\$1.650.174,08	-R\$1.457.752,61	-R\$1.269.331,12
Custos terrestres com operação					
Despesas com diárias de supervisão			R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95
Despesa aérea supervisão					
Custo aéreo com a operação					
FC Operacional					
INV ANC com diárias para operação					
Fluxo de Caixa Projeto	-R\$2.035.017,05	-R\$1.842.595,57	-R\$1.650.174,08	-R\$1.457.752,61	-R\$1.269.331,12

Projeto A					
Mês	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20
Fluxo Operacional do Projeto A					
Número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, dezembro e janeiro com expurgo de 20%)	1321	1174	1321	1321	1321
Número de novos analisadores					
Provenientes de f la única de manutenção (6 em média por GEX)					
Provenientes de servidores da Revisão (2 em média por GEX)					
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 APS)					
Provenientes MOB (2 em média por GEX)					
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)					
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)					
Número de processos requeridos previsto	106720	106720	106720	106720	106720
Número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)	132100	117400	132100	132100	132100
Estoque de processos * (-20,666 processos dado expurgo do BMOB em 05/07/2019)	304554	293874	268494	243114	217734
Tempo médio de concessão em dias (dado de junho e projeções)	84,06	81,11	74,11	67,10	60,10
Fluxo de Caixa do Projeto A					
Despesa Pagamento de correção monetária	-R\$1.072.909,64	-R\$991.937,95	-R\$799.516,47	-R\$607.094,99	-R\$414.673,51
Custos terrestres com operação					
Despesas com diárias de supervisão	R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95
Despesa aérea supervisão					
Custo aéreo com a operação					
FC Operacional					
INV ANC com diárias para operação					
Fluxo de Caixa Projeto	-R\$1.072.909,64	-R\$991.937,95	-R\$799.516,47	-R\$607.094,99	-R\$414.673,51



Projeto A		Mês	nov/20	dez/20	jan/21	fev/21
Fluxo Operacional do Projeto A						
Número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, dezembro e janeiro com expurgo de 20%)			1321	1174	1174	1321
Número de novos analisadores						
Provenientes de f la única de manutenção (6 em média por GEX)						
Provenientes de servidores da Revisão (2 em média por GEX)						
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 APS)						
Provenientes MOB (2 em média por GEX)						
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)						
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)						
Número de processos requeridos previsto			106720	106720	106720	106720
Número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)			132100	117400	117400	132100
estoque de processos * (-20.886 processos dado expurgo do BMOB em 05/07/2019)			192354	181674	170994	145614
Tempo médio de concessão em dias (dado de junho e projeções)			53,09	50,14	47,20	40,19
Fluxo de Caixa do Projeto A						
Despesa Pagamento de correção monetária			-R\$222.252,03	-R\$141.280,34	-R\$60.308,65	R\$132.112,83
Custos terrestres com operação						
Despesas com diárias de supervisão			R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95
Despesa aérea supervisão						
Custo aéreo com a operação						
FC Operacional						
INV ANC com diárias para operação						
Fl CX Projeto			-R\$222.252,03	-R\$141.280,34	-R\$60.308,65	R\$132.112,83

Projeto C	Mês	Após dos Projetos A e B somados					
		jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
Fluxo Operacional Projeto C							
número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, dezembro e janeiro com expurgo de 20%)		907	1321	1321	1321	1321	1374
número de novos analisadores			46-10%				
Provenientes de f la única de manutenção (6 em média por GEX)			120-10%				
Provenientes de servidores da Revisão (2 em média por GEX)			40-10%				
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 APS)			160-10%				
Provenientes MOB (2 em média por GEX)			40-10%				
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)			20-10%				
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)			80-10%				
Número de processos requeridos previsto		106720	106720	106720	106720	106720	106720
Número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)		80648	132100	132100	132100	132100	117400
Número de processos despachados e mais pelo QT de 6 PÓLOS			23100	23100	23100		
Número total de processos despachados previstos			155200	155200	155200		
Estoque de processos * (-20.886 processos dado expurgo do BMOB em 05/07/2019)		354334	509834	497374	468894	383514	372834
Tempo médio de concessão em dias (dado de junho e projeções)		153	139,62	126,24	112,86	103,85	102,30
Fluxo de Caixa do Projeto C							
Despesa Pagamento de correção monetária		-R\$2.086.846,28	-R\$2.399.089,48	-R\$2.251.332,81	-R\$1.883.975,73	-R\$1.871.594,28	-R\$1.890.882,88
Custos terrestres com operação							
Despesas com diárias de supervisão		20886	11.044,80	11.991,80	10.250,80	6.285,80	6.285,80
Despesa aérea supervisão			8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Custo aéreo com a operação			11.335,33	11.335,33	11.335,33		
FC Operacional			-R\$2.827.467,81	-R\$2.285.837,74	-R\$1.895.532,88	-R\$1.885.357,28	-R\$1.804.886,16
INV ANC com diárias para operação			899.306,20				
Fl CX Projeto			-R\$2.827.467,81	-R\$2.285.837,74	-R\$1.895.532,88	-R\$1.885.357,28	-R\$1.804.886,16
VPL PROJETO C			-R\$17.857.810,90				
VPL ANUALIZADO PROJETO C			-R\$1.108.632,55				



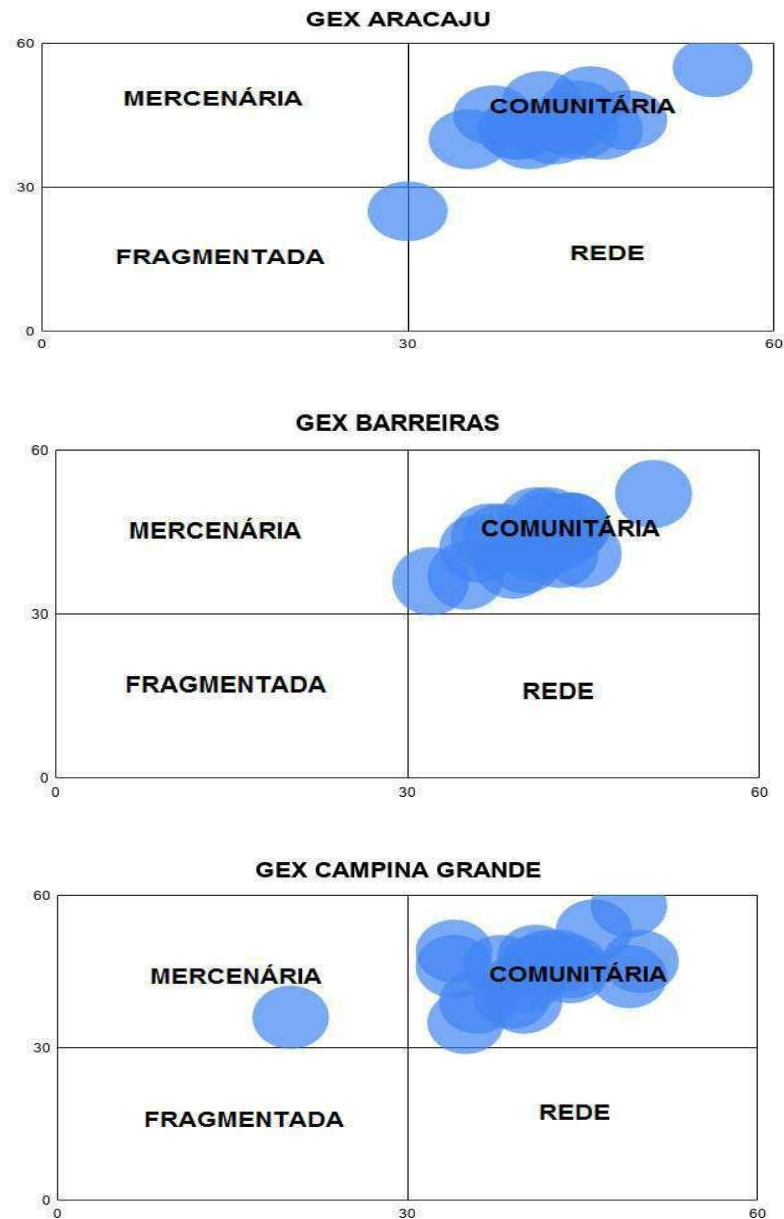
Projeto C					
Mês	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20
Fluxo Operacional Projeto C					
número TOTAL de analisadores (com base nas horas de trabalho de todos - expurgo de 10%, exceto julho, dezembro e janeiro com expurgo de 20%)	1174	1321	1321	1321	1321
número de novos analisadores					
Provenientes de 1a única de manutenção (6 em média por GEX)					
Provenientes de servidores da Revisão (2 em média por GEX)					
Provenientes do protocolo e autenticação (8 em média por GEX, 1 a cada 3 APS)					
Provenientes MOB (2 em média por GEX)					
Provenientes do Recurso (1 em média por GEX)					
Provenientes da área meio (4 em média por GEX)					
Número de processos requeridos previsto	106720	106720	106720	106720	106720
número de processos despachados previsto (-20% expurgo de férias para julho)	117400	132100	132100	132100	132100
Número de processo despachados a mais pelo GT de 6 PÓLOS					
Número total de processos despachados previstos:					
Estoque de processos * (-20,666 processos dado expurgo do BMOB em 05/07/2018)	362154	336774	311394	286014	260634
Tempo médio de conclusão em dias (dados de junho e projeções)	99,96	92,95	85,95	78,94	71,94
Fluxo de Caixa do Projeto C					
Despesa Pagamento de correção monetária	-R\$1.509.610,88	-R\$1.317.189,40	-R\$1.124.767,91	-R\$932.346,43	-R\$739.924,93
Custos trimestres com operação					
Despesas com diárias de supervisão			R\$27.468,95	R\$27.468,95	R\$27.468,95
Despesa aérea supervisão					
Custo aéreo com a operação					
FC Operacional					
INV ANC com diárias para operação					
Fluxo Projeto	-R\$1.509.610,88	-R\$1.317.189,40	-R\$1.124.767,91	-R\$932.346,43	-R\$739.924,93

Então, foi realizado diagnóstico de Cultura Organizacional em 7 das 15 APSs da Superintendência Regional do Nordeste para identificar resistências à implementação do projeto. Utilizado questionário baseado no modelo de Rob Goffee e Gareth Jones da London Business School. O estudo analisou a cultura organizacional de unidades da Superintendência Regional do Nordeste, identificando quatro tipos de cultura predominantes: Comunitária, em Rede, Mercenária e Fragmentada.

A maioria das unidades demonstrou alta sociabilidade e solidariedade. Culturas em Rede têm alta sociabilidade, mas baixa solidariedade e performance. Culturas Mercenárias têm alta performance, baixa sociabilidade. Culturas Fragmentadas têm baixa performance e sociabilidade. A análise foi útil para mitigar resistências à mudança, mostrando uma cultura favorável a mudanças.



Figura 6 - Gráficos de cultura organizacional das Gerências Executivas do Nordeste



A Programação Linear resolve problemas de otimização com restrições lineares, distribuindo recursos eficientemente. Um estudo de caso na SR Nordeste segmentou a Gerência Executiva em Tipo A e Tipo B, usando o Excel Solver para maximizar resultados. Conforme a seguir:

Gex Tipo A: Máx.: $8.x1 + 8.x2 + 8.x3 + 8.x4 + 8.x5 + 8.x6 + 8.x7 + 8.x8 + 8.x9 + 8.x10 + 6.x11$

Gex Tipo B: Máx.: $8.x1 + 8.x2 + 8.x3 + 8.x4 + 8.x5 + 8.x6 + 8.x7 + 8.x8 + 8.x9 + 6.x10$

Na qual, para Gex tipo A:

- X1 = Número de servidores do gabinete da GEX
- X2 = Número de servidores do SERAT
- X3 = Número de servidores do DBENEF
- X4 = Número de servidores da SOGP
- X5 = Número de servidores da Logística
- X6 = Número de servidores Seção de Orçamento
- X7 = Número de servidores da SST*
- X8 = Número de servidores Serviço de Administração
- X9 = Número de servidores Comunicação Social
- X10 = Número de servidores Seção de Consultoria (SCONS)
- X11 = Número de servidores na análise de PAP's

Na qual para Gex tipo B:

- X1 = Número de servidores do gabinete da GEX
- X2 = Número de servidores do SERAT
- X3 = Número de servidores do DBENEF
- X4 = Número de servidores da SOGP
- X5 = Número de servidores da Logística
- X6 = Número de servidores Seção de Orçamento
- X7 = Número de servidores da SST*
- X8 = Número de servidores Comunicação Social
- X9 = Número de servidores Seção de Consultoria (SCONS)
- X10 = Número de servidores na análise de PAP's

A importância da função objetivo está ligada à produtividade e à missão institucional. Coeficientes foram definidos com base na carga horária dos servidores, mas a comparação de produtividade entre eles na área meio é difícil devido à falta de métricas universais.

Para Gex Tipo A:

Processos do Gab: $1.x1 \leq 10$;

- Processos de Atendimento: $1.x2 \leq 10$;
- Processos do Benef: $1.x3 \leq 15$;
- Processos de SOGP: $1.x4 \leq 15$
- Processos de Log: $1.x5 \leq 30$
- Processos de Orçam.: $1.x6 \leq 5$
- Processos de SST: $1.x7 \leq 5$
- Processos de Administração: $1.x8 \leq 3$
- Processos de Comunicação Social: $1.x9 \leq 4$
- Processos de Scons: $1.x10 \leq 4$
- PAP's: $1.x11 \leq 100$



Tendo o limite das variáveis de decisão: $x_1 \geq 3$; $x_2 \geq 4$; $x_3 \geq 14$; $x_4 \geq 12$; $x_5 \geq 10$; $x_6 \geq 4$; $x_7 \geq 4$; $x_8 \geq 2$; $x_9 \geq 3$; $x_{10} \geq 2$; $x_{11} \geq 30$.

Para Gex Tipo B:

Processos do Gab: $1.x_1 \leq 3$;

- Processos de Atendimento: $1.x_2 \leq 3$;
- Processos do Benef: $1.x_3 \leq 10$;
- Processos de SOGP: $1.x_4 \leq 10$
- Processos de Log: $1.x_5 \leq 13$
- Processos de Orçam.: $1.x_6 \leq 5$
- Processos de SST: $1.x_7 \leq 4$
- Processos de Comunicação Social: $1.x_8 \leq 3$
- Processos de Scons: $1.x_9 \leq 3$
- PAP's: $1.x_{10} \leq 100$

Tendo o limite das variáveis de decisão: $x_1 \geq 2$; $x_2 \geq 2$; $x_3 \geq 9$; $x_4 \geq 7$; $x_5 \geq 8$; $x_6 \geq 2$; $x_7 \geq 2$; $x_8 \geq 2$; $x_9 \geq 3$; $x_{10} \geq 2$; $x_{11} \geq 30$.

Figura 7 - Resolução Solver GEX Tipo A

GEX TIPO A											Número otimizado médio de servidores para GEXs NETipo A		
	X1	X2	X3	X4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	Valor	Limite
	10	10	15	15	30	5	5	3	3	4	55		100
Coefficientes da função objetivo	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	744	
Coefficients das restrições												Valor	Limite
Processo de GAB	1	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10	10 <
Processos de SEAT	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10 <
Processos de BENEf	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15	15 <
Processos de SOGP	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	15	15 <
Processos de LOG	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	30	30 <
Processos de Orç	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	5 <
Processos SST	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	5 <
Processos de Adm	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3 <
Comunicação Social	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4 <
Scons	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	4 <
PAPs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	55,2	100 <
												0	
Limites das variáveis de decisão												Valor	Limite
X1	1											10	3 >
X2		1										10	4 >
X3			1									15	14 >
X4				1								15	12 >
X5					1							30	10 >
X6						1						5	4 >
X7							1					5	4 >
X8								1				3	2 >
x9									1			3	3 >
x10										1		4	2 >
x11											1	55	30 >

A Programação Linear para as GEX tipo A da SR Nordeste utilizou pesquisa das divisões técnicas para definir quantitativos mínimos de servidores necessários. Cada Gex Tipo A NE precisa aproximadamente de 100 servidores. Antes das



subtrações, as GEX Tipo A do NE teriam respectivamente 137, 134 e 143 servidores além do mínimo operacional, totalizando 414 servidores.

Figura 8 - Resolução Solver GEX Tipo B

GEX TIPO B											Número otimizado médio de servidores para GEXs NE tipo A	
	X1	X2	X3	X4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	Valor	
	3	3	10	10	13	5	4	3	1	42		52
Coefficientes da função objetivo	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	408	
Coefficientes das restrições											Valor	Limite
Processos de GAB	1	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3	3 <
Processos de SEAT	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3 <
Processos de BENEF	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10	10 <
Processos de SOGP	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	10 <
Processos de LOG	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	13	13 <
Processos de Orç	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5	5 <
Processos SST	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4	4 <
Comunicação Social	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	3 <
Scons	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3 <
PAPs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	41.733	100 <
											0	
Límites das variáveis de decisão											Valor	Limite
X1	1										3	2 >
X2		1									3	2 >
X3			1								10	9 >
X4				1							10	7 >
X5					1						13	8 >
X6						1					5	2 >
X7							1				4	4 >
X8								1			3	1 >
x9									1		1	1 >
x10										1	42	30 >

Os coeficientes e limites para programação linear das Gex Tipo B NE foram obtidos em pesquisa com a SR NE em 10/07/2019. A solução do Solver indicou 52 servidores como ideal, mas há atualmente 1432 servidores, 392 a mais do que o necessário. Nove Gexs operam com menos servidores do que o calculado.

Tabela 10 - Total de servidores por área fim e meio nas Gerências

GEX Tipo B NE	FIM	MEIO*	TOTAL
ARACAJU	217	115	332
BARREIRAS	115	26	141
CAMPINA GRANDE	150	45	195
CARUAPU	191	57	248
FEIRA DE SANTANA	186	46	232
GARANHUNS	120	46	166
IMPERATRIZ	157	41	198
ITABUNA	141	41	182
JOAO PESSOA	238	134	372
JUAZEIRO	205	49	254
JUAZEIRO DO NORTE	195	53	248
MACEIÓ	348	136	484
MOSSORÓ	129	42	171
NATAL	162	89	251
PETROLINA	139	54	193
SANTO ANTONIO DE JESUS	101	29	130
SÃO LUÍS	350	133	483
SOBRAL	197	60	257
TERESINA	326	191	517
VITÓRIA DA CONQUISTA	161	45	206
Total	3828	1432	5260



3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, este estudo destacou a importância crítica da gestão eficiente de recursos humanos no serviço público, particularmente no contexto da Superintendência Regional do Nordeste do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Através da análise empírica dos processos administrativos e operacionais, identificou-se um excesso significativo de servidores nas áreas meio, que, se realocados e adequadamente capacitados, poderiam não apenas mitigar o acúmulo de processos previdenciários pendentes, mas também aprimorar substancialmente a qualidade e a eficiência do atendimento ao cidadão.

A realocação estratégica desses servidores sugere um potencial significativo para melhorar a acessibilidade e a eficácia dos serviços previdenciários, respondendo de forma mais efetiva às demandas sociais. Esta mudança não só promove uma gestão mais dinâmica e adaptativa dos recursos humanos, mas também exemplifica uma abordagem proativa na resolução de ineficiências sistêmicas dentro do setor público. Além disso, a implementação dessas iniciativas reflete um compromisso com a melhoria contínua e a sustentabilidade operacional, estabelecendo um modelo para futuras reformas administrativas e gerenciais no âmbito do serviço público.

Portanto, os insights fornecidos por este trabalho enfatizam a necessidade de uma visão holística e integrada na gestão de recursos humanos no setor público, onde a capacitação e a realocação estratégica de servidores não apenas atendem às necessidades operacionais imediatas, mas também contribuem para o aprimoramento da qualidade de vida e bem-estar da população. Assim, este estudo reitera a relevância de práticas de gestão inovadoras e adaptáveis como instrumentos chave para o avanço da eficiência administrativa e da satisfação do cidadão no contexto da prestação de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

BLAZZI, Fabio de. **Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional**. – São Paulo: Labrador, 2017.

BRASIL. Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 04. jun.2024.



BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm. Acesso em: 04. jun.2024.

CORRÊA, Henrique L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica / Henrique L. Corrêa, Carlos A. Corrêa. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2019.

Domínio privado do INSS: <https://www-suibe> Acesso em: 04. jun.2024.

Domínio público: <https://www.inss.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/> Acesso em: 06. Jun.2024.

