

RELATÓRIO DE

# ges tão

2019

**INSS**

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

RELATÓRIO DE  
**gesão**  
2019

**INSS**  
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

# Expediente

Ministro da Economia - Paulo Guedes

Secretário Especial de Previdência e Trabalho - Bruno Bianco

Secretário de Previdência - Narlon Gutierrez

Presidente do INSS - Renato Vieira

Procuradoria Federal Especializada junto ao INSS - Adler Anaximandro

Auditória-Geral - Willian Guedes

Corregedoria-Geral - Pedro Crisóstomo

Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração - Hélder Calado

Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação - Flávio dos Santos

Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos - Gustavo Leite

Diretoria de Benefícios - Márcia Eliza de Souza

Diretoria de Atendimento - Clóvis de Castro

Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação - Lorena Fonseca

Assessoria de Comunicação Social - Bruno Dutra

Revisão - Karen Portella/ACS e Marcela Matos/ACS

Diagramação e Projeto Gráfico - Eduardo Guimarães/ACS-SRNE

# Sumário

Carta do Presidente ..... 6

**CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA DO NISS ..... 11**

Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo ..... 12  
Planejamento Estratégico e Governança ..... 14  
Mapa Estratégico ..... 16  
Governança do INSS ..... 18  
Estrutura Organizacional ..... 20

**CAPÍTULO 2 - RESULTADOS DA GESTÃO ..... 21**

Introdução ..... 22  
I - Diagnóstico, aspectos precedentes e cenário encontrado ..... 26  
I.I - Sobre Tempestividade: ..... 26  
Conclusões ..... 92

**CAPÍTULO 3 - CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DA GESTÃO ... 93**

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA ..... 95  
Alocação de Recursos e Áreas Especiais da Gestão ..... 95  
Gestão Orçamentária do INSS ..... 96  
Execução Financeira – INSS ..... 101  
Execução Financeira – FRGPS ..... 102  
GESTÃO DE PESSOAS ..... 103  
Conformidade Legal ..... 103  
Introdução ..... 103  
Avaliação da Força de Trabalho ..... 105  
Remuneração e Distribuição dos Servidores por Faixa Salarial ..... 105  
Distribuição dos Servidores por Gênero e Faixa Etária ..... 106  
Distribuição dos Servidores por Situação Funcional e Carreira ..... 106  
Distribuição dos Servidores por Área de Trabalho e Unidade de Exercício ..... 107  
Estratégia de Recrutamento e Alocação de Pessoas ..... 107  
Detalhamento da Despesa de Pessoal ..... 109  
Avaliação de Desempenho, Remuneração e Meritocracia ..... 110  
Avaliação de Desempenho ..... 110  
Progressão Funcional ..... 111  
Cargos e Percentual de Cargos Gerenciais Ocupados por Servidores Efetivos – Igualdade e Oportunidades ..... 111  
Cacacitação: Estratégia e Números ..... 112  
Capacitação Externa e Interna ..... 112  
Principais Desafios e Ações Futuras ..... 114

<b>GESTÃO DE LICITAÇÃO E CONTRATOS .....</b>	<b>115</b>
Alocação de Recursos e Áreas Especiais da Gestão.....	116
Gestão de Licitação e Contratos .....	116
Principais Desafios e Ações Futuras .....	119
<b>GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA.....</b>	<b>121</b>
Conformidade Legal.....	121
Bens móveis permanentes.....	121
Manutenção de imóveis .....	121
Obras e Serviços de Engenharia .....	121
Desfazimento de ativos .....	122
Inventário de imóveis .....	122
Principais Desafios e Ações Futuras .....	123
Gestão Documental .....	123
Principais desafios e ações futuras.....	124
<b>GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>125</b>
Conformidade Legal.....	126
Modelo de Governança de TI.....	126
Montante de Recursos Aplicados em TI.....	126
Contratações de TIC .....	126
Transformação Digital .....	127
Processo Digital .....	127
Segurança da informação .....	128
Sustentabilidade Ambiental .....	129
Ações para redução do consumo de recursos naturais .....	129
Redução de resíduos poluentes .....	130
<b>CAPÍTULO 4 - DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....</b>	<b>131</b>
Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis .....	133
Balanço Patrimonial – INSS .....	134
Demonstração da Variação Patrimonial – INSS .....	134
Balanço Orçamentário - INSS.....	135
Balanço Financeiro – INSS .....	135
Balanço Patrimonial – FRGPS .....	136
Demonstração da Variação Patrimonial – FRGPS.....	136
Balanço Orçamentário – FRPGS .....	137
Balanço Financeiro - FRGPS .....	137
Informamos as providências em relação ao Acórdão 927/2019: .....	138



# Carta do Presidente do INSS

**Renato Vieira**

O ano de 2019 foi muito intenso, e não poderia ser diferente. Os desafios da gestão do INSS são absolutamente superlativos. Trata-se de uma estrutura complexa, capilarizada, em um singular momento de transformação. As aposentadorias dos servidores dos últimos anos, a transformação digital e a abertura de todas as portas para demandas reprimidas existentes, assim como o crescente aumento da demanda, impuseram a necessidade de uma rápida e profunda transformação em todos os processos de trabalho do Instituto, com foco na eficiência gerencial, na simplificação dos procedimentos, na valorização dos servidores e, especialmente, no respeito aos segurados.

As principais metas para o ano focaram no aumento da produtividade, por meio de programas de gestão, no aperfeiçoamento do processo de gestão, na análise de benefícios, no aumento da comodidade ao cidadão, com a possibilidade de acessar praticamente todos os serviços previdenciários de forma remota, bem como na busca da garantia de mais segurança e higidez aos processos internos de combate a irregularidades na concessão e manutenção de benefícios.

Em 2019, foram concebidos e desenvolvidos três importantes pilares de gestão: a Estratégia Nacional de Atendimento Tempestivo (ENAT), a Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária (ENAP) e a Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência Social (ENIDJ).

Os resultados evoluíram rapidamente ao longo do ano: 90 dos 96 serviços do INSS foram disponibilizados de forma digital e remota, passando-se a permitir que todos os requerimentos pudessem ser feitos a distância, inclusive pedidos de aposentadoria, de pensão, de salário maternidade e de benefícios assistenciais. Hoje, os requerimentos formulados por meio dos canais remotos respondem por 91% de todas as solicitações endereçadas ao Instituto. Nesse mesmo período, registrou-se o menor prazo de espera para agendamento que se tem notícia no INSS, abaixo dos 10 dias.

Nos últimos doze meses, foram criados o bônus financeiro por produtividade extraordinária do servidor, os regimes de trabalho semipresencial e de teletrabalho, criação de centrais especializadas de análise de benefícios, remanejamento significativo da força de trabalho para áreas estratégicas, intensificação da transformação digital e aumento da concessão automática de benefícios.

*A produtividade global na análise de requerimentos, em 2019, foi a maior da série histórica: mais de 9,4 milhões de processos decididos. A produtividade média per capita por servidor foi 38% superior à maior já registrada anteriormente. E o principal: o estoque de requerimentos pendentes de resposta vem caindo de forma consistente mês a mês, assim como o tempo médio de concessão dos benefícios, o que não significa dizer que ainda pode e deve melhorar bastante.*

*O primeiro e maior desafio no ano de 2019 era o de estancar a trajetória de acumulação de requerimentos dos anos anteriores. Em outras palavras, o INSS precisava produzir mais decisões do que a quantidade de novos requerimentos, e esse objetivo já foi alcançado no primeiro semestre do ano de 2019. Desde agosto, mesmo com o aumento de requerimentos, o INSS registrou saldo positivo em todos os meses até o final do ano, inclusive durante os picos de demanda nas vésperas da aprovação da reforma da previdência. E esse cenário se manteve (e até se intensificou) em janeiro e fevereiro/2020. O importante foi a inversão contundente da linha de tendência do estoque de processos, que mantinha uma trajetória de crescimento*

*desde o início do ano de 2018 e, a partir de agosto/2019, passou a decrescer sistematicamente.*

*Ao lado das medidas que visam ao aumento da produtividade e a tempestividade do atendimento, houve um relevante esforço estruturado para cessação de pagamentos indevidos, identificação da origem das irregularidades e desenvolvimento de medidas mais eficientes de controle prévio, capazes de evitar o surgimento de novos desvios.*

*Nesse contexto, seguem resumidamente algumas das principais medidas adotadas em 2019, que já produziram, ainda que preliminarmente, resultados bastante positivos:*

- *Criação das Centrais Especializadas de Alta Performance – CEAP;*
- *Criação das Centrais de Análise de Benefício – CEAB;*
- *Instituição do Programa Especial para Análise de Benefícios e do Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios, que permitiu mais de um milhão de requerimentos decididos de forma extraordinária apenas no segundo semestre de 2019;*
- *1,1 milhão de requerimentos decididos de forma automática em 2019;*
- *Substituição do controle de frequência de parte dos servidores pelo de produtividade, com regulamentação do teletrabalho e do trabalho semipresencial.*
- *Crescimento do número de servidores dedicados exclusivamente às atividades de análise dos requerimentos de reconhecimento de direitos;*

- *Desenvolvimento do Projeto de Transformação Digital do INSS;*
- *Digitalização de 90 dos 96 serviços do INSS e sua disponibilização de forma digital e remota no Meu INSS e na Central 135;*
- *Disponibilização de 100% dos requerimentos ao INSS nos canais remotos;*
- *Criação e disponibilização da ferramenta de Simulação de Aposentadoria no Meu INSS;*
- *Possibilidade de formalização de requerimentos em ligação telefônica gratuita, em respeito ao segurado com vulnerabilidade digital;*
- *Mais de 600 mil visitas diárias ao Meu INSS, distribuídas ao longo das 24 horas do dia e dos 7 dias da semana;*
- *No mês de dezembro, 91% dos requerimentos foram recebidos pelo INSS a partir de canais remotos (Meu INSS e 135);*
- *Em setembro, registrou-se o menor prazo de espera do agendamento da história do INSS: apenas 7 dias;*
- *Maior produtividade global na análise de requerimentos já registrada no INSS: mais de 9.4 milhões de processos decididos (concessões e indeferimentos);*
- *Maior produtividade média per capita na análise de requerimentos já registrada no INSS: 409 processos decididos, em média, por servidor, em 2019, ou seja, 38% superior à maior já registrada anteriormente;*
- *Criação da Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos;*
- *Instituição da Comissão de Ética do INSS;*
- *Instituição do Sistema de Governança no INSS, inspirada nas melhores práticas do setor público e privado;*
- *Desenvolvimento do processo de estruturação da cobrança administrativa dos créditos do INSS, em parceria com o Ministério da Economia e Advocacia-Geral da União;*
- *Instituição do inédito Programa de Integridade do INSS;*
- *Instituição da Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária – ENAP;*
- *Diminuição do prazo de comunicação dos óbitos registrados pelos cartórios ao INSS de 16 dias, em outubro/2018, para 1 dia em outubro/2019, evitando pagamentos após o óbito do beneficiário, com economia anual estimada de R\$ 1,3 bilhão;*
- *Instituição do Sistema de Verificação da Conformidade da Folha de Benefícios – SVCBen como primeira linha de defesa no controle de pagamentos irregulares, de forma automática e mensal;*
- *Cessação ou suspensão de milhares de benefícios com fraude ou irregularidades identificadas em todo o País;*
- *Melhoria da qualidade do cadastro previdenciário: ferramenta Master Data Management começou a ser*

operada em agosto de 2019 e já atualizou 217 milhões de cadastros previdenciários, corrigindo 1,9 milhão de CPFs e atualizando 23,5 milhões de documentos;

- Instituição da Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência com o Conselho Nacional de Justiça, o Conselho da Justiça Federal, a Advocacia-Geral da União, a Defensoria Pública da União e a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho;
- Desenvolvimento do Programa “Salas de Desjudicialização”, em parceria com a Advocacia-Geral da União, a Defensoria Pública da União e o Centro de Inteligência do Conselho de Justiça Federal, com mais de 70 conclusões obtidas até o momento para subsidiar a adoção de ações concretas para desjudicialização da previdência; e
- Implantação do SEI para gestão eletrônica de processos administrativos no INSS e eliminação de processos físicos na autarquia.

Esse amplo leque de ações estruturadas contribuirá para tornar a gestão do Instituto mais eficiente e certamente decorrem do esforço coletivo de todos os servidores e da fundamental sinergia do INSS com a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia e com incontáveis órgãos parceiros.



CAPÍTULO

1

# GOVERNANÇA DO INSS

# CADEIA DE VALOR

INSS

## MISSÃO

### SUSTENTAÇÃO

GESTÃO DE PESSOAS

LOGÍSTICA, BENS E SERVIÇOS

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

PATRIMÔNIO, ORÇAMENTO E FINANÇAS

SEGURANÇA JURÍDICA E SOLUÇÕES DE LITÍGIOS

### FINALÍSTICOS

COMUNICAR DIREITOS E INTERAGIR COM O CIDADÃO

GERIR BENEFÍCIOS SOCIAIS E PREVIDENCIÁRIOS

### GERENCIAIS

COMUNICAÇÃO E DADOS ABERTOS

GESTÃO DA ESTRATÉGIA E INFORMAÇÃO

GOVERNANÇA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

CONTROLES INTERNOS

PROJETOS E INOVAÇÃO

## VISÃO



CIDADÃO

### MISSÃO

Garantir proteção ao cidadão por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais

### VISÃO

Ser instituição de excelência no reconhecimento de direitos e gestão de benefícios sociais ao cidadão

## Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor do INSS foi construída a partir do regimento interno e das competências das unidades organizacionais da Administração Central e de sua rede descentralizada.

Os macroprocessos finalísticos do INSS são oriundos da missão e atribuições regimentais da Autarquia e figuram na cadeia de valor acrescidos dos macroprocessos gerenciais e de sustentação, que viabilizam, completam e controlam os finalísticos, conforme a figura 1 a seguir.

Os macroprocessos podem ser identificados conforme a unidade de gestão sob sua competência:

A partir da Cadeia de Valor do INSS reformulada em 2019, foi elaborado o novo Mapa Estratégico para o quadriênio 2020-2023, contemplando missão, visão e macroprocessos específicos da Autarquia, enquanto executora de benefícios sociais; uma inovação em relação aos planejamentos anteriores, que desde sua primeira versão, em 2009, foram realizados subsidiariamente ao do respectivo Ministério da Previdência e, por isso, careciam de recorte mais focado nas atribuições próprias do INSS, enquanto agência gestora de benefícios e não formuladora da política previdenciária ou assistencial.

Com o novo enfoque, durante o processo de planejamento foi possível aprofundar no detalhamento dos processos sob competência de cada unidade do INSS e identificar pontos prioritários de melhoria nos serviços ou nos processos de trabalho para a oferta de serviços sob competência de cada área.

MACROPROCESSOS	UNIDADE
<b>FINALÍSTICOS</b>	
Comunicar Direitos e Interagir com o Cidadão	DIRAT
Gerir Benefícios Sociais e Previdenciários	DIRBEN
<b>GERENCIAIS</b>	
Comunicação e Dados Abertos	ACS
Gestão da Estratégia e da Informação	CGPEI
Governança, Integridade e Gestão de Riscos	DIGOV
Coordenar Controles Internos	AUDGER
Gestão de Projetos e Inovação	CGPEI
<b>DE SUSTENTAÇÃO</b>	
Gestão de Pessoas	DGPA
Logística, administração de bens e serviços	DGPA
Tecnologia da Informação	DTI
Recursos: Patrimônio, Orçamento e Finanças	DGPA
Segurança Jurídica e Soluções de Litígios	PFE

Fig 2 - Macroprocessos

# Planejamento Estratégico e Governança

## Planejamento Estratégico

Além de observar os aspectos conjunturais e a cadeia de valor, o Planejamento Estratégico do INSS orientou-se pela sua missão institucional de “garantir proteção ao cidadão por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais”, além de um diagnóstico da situação atual e principais problemas enfrentados pelo INSS, para então identificar pontos necessários de melhoria, principais objetivos de mudança e potenciais ações a serem priorizadas para cumprir esses objetivos em cada exercício.

De modo geral, a nova gestão propôs uma relevante reorganização do trabalho do INSS, tendo como pressupostos a racionalização, especialização e desterritorialização de processos, maior eficiência, elevação da produtividade, padronização, melhoria da gestão e qualidade técnica dos procedimentos adotados na instrução de processos de reconhecimento de direitos e de apuração de irregularidades.

Historicamente, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do INSS é formulado em consonância com o PPA e compartilha de seu prazo de vigência de 4 anos. Inaugurado no quadriênio de 2009-2015, o PEI do INSS é consubstanciado por meio de planos de ação anuais, que materializam, com iniciativas e metas, as ações priorizadas para cada ano de sua vigência.

O PEI do INSS está em sua terceira edição e, desde sua implantação, vinha sendo formulado com base nos objetivos e desafios do Ministério da Previdência Social.

O PEI elaborado em 2019, aprovado por meio da Resolução nº 02 do Comitê Estratégico de Governança do INSS, de 31 de dezembro de 2019, e vigente até 2023, é a primeira versão elaborada especificamente para o INSS, que contempla os objetivos e problemas específicos da autarquia, e não questões gerais da política previdenciária.

Assim, os planos de ação 2019 e 2020 foram propostos como instrumentos de resolução de problemas prioritários do INSS, referentes à sua missão de gestão de benefícios e atendimento ao cidadão, com participação de todas as áreas técnicas, respeitando as seguintes etapas:

- 1) diagnóstico da situação atual e principais problemas enfrentados pelo INSS;
- 2) identificação de pontos necessários de melhoria;
- 3) elaboração de objetivos que traduzam a mudança almejada;
- 4) levantamento das intervenções que consubstanciem esses objetivos em cada área;
- 5) avaliação de prioridades, questões mais urgentes e viabilidade de solução em 2019;

- 6) validação das ações elencadas com cada diretoria;
- 7) alinhamento de prioridades com a direção e presidência; e
- 8) definição das ações prioritárias com entregas pactuadas até dezembro/2019 e dezembro/2020, para os planos 2019 e 2020, respectivamente.

Sob essa perspectiva, o plano de ação 2019, formalizado pela Resolução INSS nº 682, de 13 de junho de 2019, compôs uma carteira de projetos prioritários do INSS para doze (12) meses, com comunicação clara para a rede sobre metas e iniciativas sob responsabilidade de cada área.

Vale destacar que o plano de ação 2019 apenas foi publicado em junho por duas razões essenciais: a) não houve planejamento formal da gestão anterior (2018) do plano de ação para 2019, de modo que houve necessidade de a nova gestão conhecer o cenário, realizar diagnóstico e propor o plano para o ano corrente; e b) a diretoria foi inteiramente substituída entre os meses de fevereiro e março. O planejamento para 2020 não teve a mesma intercorrência, já que seu plano de ação foi publicado em dezembro de 2019.

Um de seus principais objetivos foi reduzir o represamento de pedidos aguardando análise por tempo superior a 45 dias, para o qual uma série de medidas foram propostas visando à melhoria dos serviços ofertados, facilitar a vida do cidadão, além de reduzir a burocracia, exigências documentais e o tempo de espera por resposta.

Desse objetivo específico, seis outros objetivos derivados foram priorizados e compuseram o plano de ação 2019:

1. Ampliar produtividade e força de trabalho dedicada à análise dos pedidos do cidadão;
2. Viabilizar o reconhecimento automático de direitos;
3. Melhorar a governança e previsibilidade dos processos de tomada de decisões, para maior celeridade e conformidade no reconhecimento de direitos;
4. Implantar processos preventivos e automáticos de revisão de benefícios;
5. Promover comunicação mais efetiva com o cidadão sobre os serviços disponíveis e requisitos para acesso;
6. Melhorar a fidedignidade dos dados e indicadores de gestão para clareza sobre os pontos críticos que demandam atuação mais urgente.

Todos esses 6 objetivos confluem para viabilizar o objetivo de responder tempestivamente as demandas do cidadão e acabar com o represamento de processos pendentes acima do prazo legal.

As próximas seções detalham os números alcançados em 2019 e os desafios que balizam a atual gestão para 2020. O novo PEI para o quadriênio 2020-2023 aprofundou esse diagnóstico e propiciou a elaboração do novo mapa estratégico do INSS contendo os principais objetivos da instituição, conforme ilustrado na figura 2 abaixo.

# Mapa Estratégico



meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais.

### . Visão

to do cidadão que demanda acesso a serviços previdenciários e políticas sociais do governo federal.

conseguimos entregar serviços com valor real para o cidadão...

o de  
endidos  
ISS



Implementação de  
melhorias no  
atendimento ao público

aperfeiçoamento de processos para melhoria da efetividade da organização

Desenvolvimento do  
SuperCNIS



Conformidade no  
pagamento de  
benefícios

hológicos, organizacionais e financeiros geridos de forma eficiente

INSS superavitário a partir de  
receitas próprias



Reestruturação Organizacional  
para Transformação Digital 2.0

# Governança do INSS



Fig. 4 - Governança do INSS

## STRATÉGICO ANÇA (CEGOV)



GESTÃO DE  
CONTRATAÇÕES



GESTÃO DE  
PESSOAS



INTEGRIDADE

# Estrutura Organizacional

A estrutura interna vigente foi criada no ano de 1999 pelo Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999, quando foram criadas as Superintendências Regionais - SR e 100 Gerências-Executivas - GEX, em substituição às superintendências estaduais então vigentes. Esta estrutura teve como objetivo descentralizar as atividades de suporte da área meio, proporcionando uma maior autonomia para as 100 GEX nas diversas tomadas de decisões. Entre 2002 e 2006, esse quantitativo de gerências variou para mais ou para menos nas diversas alterações da estrutura regimental propostas no período, mas a diferenciação do nível hierárquico entre as gerências tipo A e gerências tipo B foi mantido.

As SR foram criadas com a competência primordial de: i) articular a gestão das GEX sob suas jurisdições; ii) gerir contratos de compras e prestações de serviços, implicando ganhos de escala; iii) apoiar ações de desenvolvimento de pessoas; e iv) implementar diretrizes e ações emanadas da Direção Central com o propósito da melhoria do atendimento nas unidades da Previdência Social. Com a última alteração substancial trazida pelo Decreto nº 5.870, de 8 de agosto de 2006, a estrutura passou a contar com 5 Superintendências com abrangência Regional assim distribuídas: Sudeste - I, Sudeste - II, Sul - III, Nordeste - IV e Norte e Centro-Oeste - V, cada uma responsável por uma região do País, conforme estrutura organizacional reproduzida na Figura abaixo

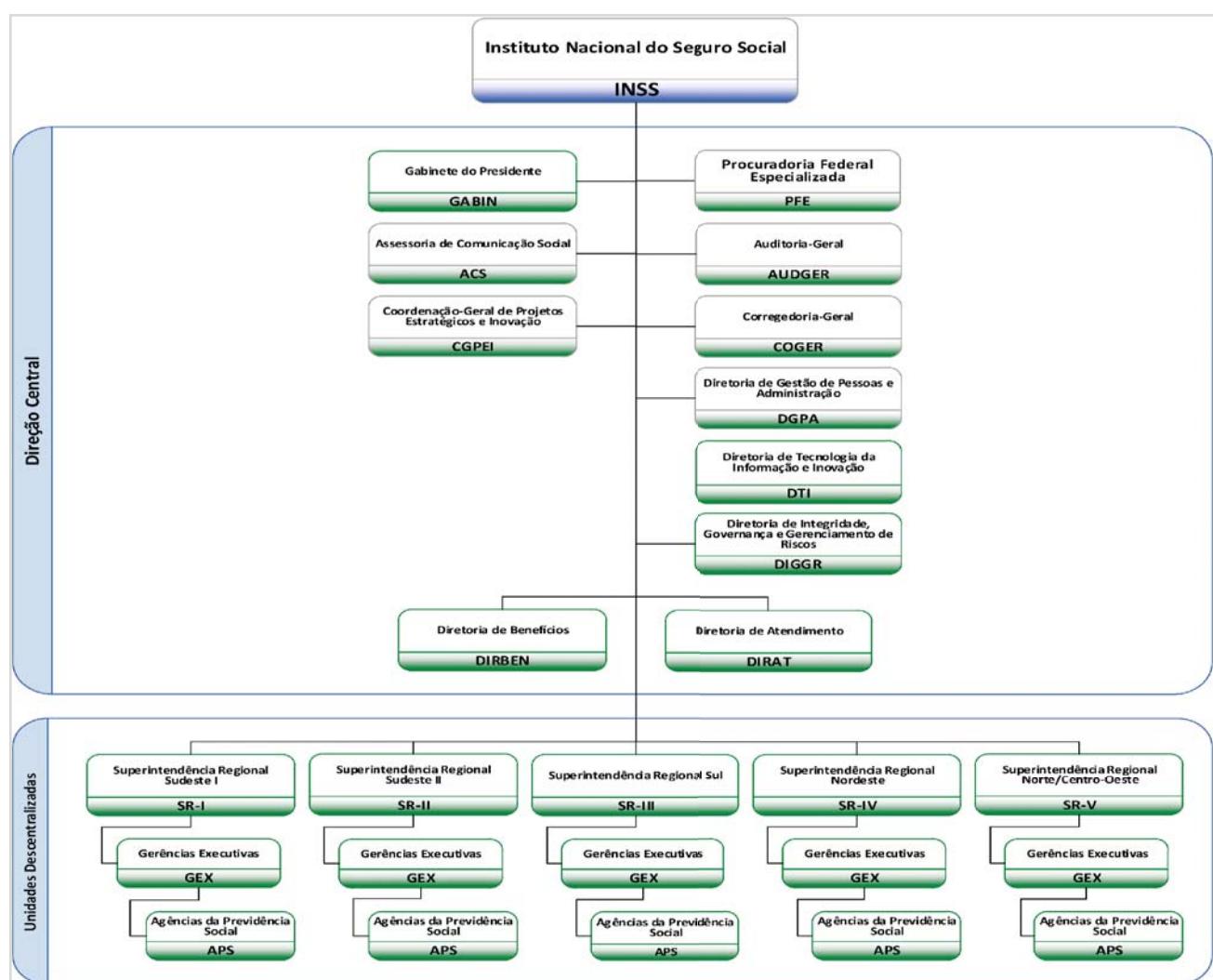


Fig. 5 - Organograma

CAPÍTULO

2

# RESULTADOS DA GESTÃO

## Introdução

Esta sessão tem por objetivo explicitar o conteúdo do Planejamento para 2019, bem como seus respectivos resultados. De modo geral, a gestão propos uma relevante reorganização do trabalho da autarquia, tendo como pressupostos a racionalização, especialização e desterritorialização de processos, maior eficiência, elevação da produtividade, padronização, melhoria da gestão e qualidade técnica dos procedimentos adotados pelo INSS na instrução de processos de reconhecimento de direitos e apuração de irregularidades. O objetivo final balizador de todas as ações propostas no Plano é a redução do estoque de processos pendentes de resposta, frente ao acelerado enxugamento do quadro de servidores.

Com todas as ações propostas no atual Plano de Ação, o resultado esperado é a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, facilitando sua vida ao requerer um serviço, reduzindo a burocracia, exigências documentais e o tempo de espera por resposta.

Foi aprovado o Plano de Ação do INSS para o exercício de 2019, na forma do Anexo III da Resolução nº 682 , de 13 de junho de 2019, estruturado em consonância com o Mapa Estratégico do INSS para o quadriênio 2016 - 2019, aprovado pela Resolução nº 554/PRES/INSS, de 20 de outubro de 2016. Abaixo foram elencadas as escolhas das prioridades para o ano através da tabela abaixo, mostrando as ações que foram prospectadas pela casa junto a sinalizações no texto das melhorias pelas medidas adotadas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	UNIDADE ORGANIZACIONAL	
<b>Aperfeiçoar a aplicação dos recursos</b>	Proposição de Plano de modernização da infraestrutura tecnológica para as APSs	Plano de reestruturação da infraestrutura tecnológica concluído até julho de 2019	DTI	<u>Concluído, ação no tópico XVI.V</u>
	Alienação de imóveis do Plano Nacional de Desimobilização (PND)	50% dos imóveis constantes no PND, em janeiro de 2019, serão ofertados em alienação até dezembro de 2019	DGPA	Não concluído, ação no tópico XVI.III
	Revisão do PDTI	Novo PDTI aprovado até junho de 2019	DTI	Não concluída, ação no tópico XVI.XII

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	UNIDADE ORGANIZACIONAL	
<b>Aperfeiçoar a aplicação dos recursos</b>	Instauração de processo de resarcimento de custos operacionais de empréstimos consignados	Publicação de instrumento normativo até agosto de 2019	PFE-INSS/DIRBEN	Concluída, ação no tópico XVI.XIII
	Regularização de imóveis	247 ações de regularização de imóveis com registro no Sistema de Patrimônio Imobiliário até dezembro de 2019	DGPA	Não concluído, ação no tópico VXI.III
	Implementação de processos de recuperação de valores pagos pós-óbito – prevenção/recuperação	Normatizar o modelo de prevenção e recuperação de valores pós-óbito até novembro de 2019	PFE/DIRBEN/DGPA	Concluído, ação no tópico XII
	Otimização da aplicação dos recursos orçamentários	Proposta elaborada até junho de 2019	DGPA	Não concluído, mudança de escopo, ação no tópico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	UNIDADE ORGANIZACIONAL	
<b>Aprimorar as informações sobre o cidadão, fortalecendo os sistemas de informações de registro civil, trabalhista e previdenciário</b>	Qualificação da Base Cadastral do CNIS (MDM)	200 milhões de cadastros de Pessoa Física qualificados até dezembro de 2019	DIRBEN / DTI	Concluído, ação no tópico X
	Articulação para redução do tempo de comunicação dos atos de Registro Civil dos cartórios ao INSS	12 provimentos publicados em articulação com Tribunais de Justiça nos Estados e Distrito Federal até dezembro de 2019	PFE-INSS/DIRBEN	Concluído, ação no tópico VIII

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	UNIDADE ORGANIZACIONAL	
<b>Fortalecer os controles internos, o combate às fraudes e a gestão de riscos</b>	Mapeamento de processos de concessão de benefícios - <b>checklist</b>	23 processos de reconhecimento de direito regulamentados até dezembro de 2019	DIRAT/DIRBEN/CGPEI	Não concluído, ação no tópico XVI.IX
	Compilação e sistematização de normas e procedimentos de atendimento em manual online interativo para pesquisa - <b>IN Online</b>	Disponibilização do manual na intranet até agosto de 2019	PFE/DIRAT	Concluído, ação no tópico II 2.1.9
	Estratégia integrada de desjudicialização	Estratégia pactuada com os órgãos do Sistema Justiça até dezembro de 2019	PFE-INSS	Concluído, ação no tópico V
<b>Aperfeiçoar a gestão de pagamento de benefícios</b>	Implantação de processo de validação mensal da Folha de Pagamentos	6% dos benefícios validados até dezembro de 2019	DIRBEN	Concluído, ação no tópico VIV
	Implementação de ritos automáticos de notificação bancária, bloqueio, suspensão e cessação de benefícios (MP 871)	Implantação do processo até julho de 2019	DIRBEN	Concluído, ação no tópico II 2.1.6
<b>Estabelecer comunicação efetiva com a sociedade</b>	Plano de Comunicação com informações de serviços disponíveis ao cidadão e como acessá-los de forma simplificada/digital	Publicação do Plano de Comunicação até julho de 2019	ACS	Não concluída, ação no tópico XVI.X

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES ESTRATÉGICAS	META	UNIDADE ORGANIZACIONAL	
<b>Fortalecer ações de inclusão e manutenção do cidadão no sistema previdenciário</b>	Disponibilização de informações personalizadas no MEU INSS considerando o perfil de cada cidadão	Implantação até dezembro de 2019	DIRBEN/DIRAT/DTI / CGPEI	Concluído, ação no tópico II 2.1.6
	Expansão de parcerias para atendimento ao cidadão (ACT)	Novos pontos de atendimento parceiros em 10% dos municípios desassistidos até dezembro de 2019	DGPA/DIRAT	Não Concluído,
<b>Garantir a melhoria da qualidade dos serviços previdenciários</b>	Automatização de atendimentos pela Central 135	20% dos serviços disponibilizados automaticamente pela URA até novembro de 2019	DGPA/DIRAT/DTI	Concluído, ação no tópico II 2.1.10
	Programa de bonificação por produtividade para análise de processos represados (MP nº 871, de 2019)	Reducir em 100% o estoque de processos represados a mais de 45 dias na data da publicação da MP nº 871, de 2019 até dezembro de 2019	DGPA/DIRBEN	Concluído, justificativa nos tópicos II 2.1.3 / 2.1.7 / 2.1.8
	Disponibilização de ferramenta de simulação de aposentadoria e renda no Meu INSS	Implantação até agosto de 2019	DIRBEN/DIRAT/DTI / CGPEI	Concluído, ação no tópico II 2.1.6
<b>Garantir acesso aos serviços de forma transparente e tempestiva</b>	Ampliação de serviços disponibilizados no Meu INSS	30 novos serviços disponibilizados no Meu INSS até dezembro de 2019	DTI/DIRAT	II 2.1.6
	Implantação de processos de decisão automática dos requerimentos de benefícios	20% dos requerimentos decididos automaticamente até dezembro de 2019	DTI/DIRBEN	II 2.1.5
<b>Fortalecer a educação previdenciária</b>	Formulação de cartilha educativa para uso consciente do crédito consignado	Publicação da cartilha até dezembro de 2019	DIRBEN/ACS	Não concluído, ação no tópico XVI.XI
	Realização de ações de educação previdenciária	Mais de 400 mil cidadãos informados até dezembro de 2019	DGPA	Não concluída, ação no tópico

O texto que se segue apresenta balanço circunstaciado de algumas das medidas que foram adotadas pelo INSS ao longo do ano de 2019, juntamente com resultados identificados, visando à melhoria do atendimento aos segurados e beneficiários da previdência social, bem como à redução e eliminação dos pagamentos indevidos e irregulares, a partir da melhoria do processo de gestão, transformação digital de etapas do processo de interação com o cidadão e controles mais efetivos, mas principalmente a partir da execução dos três principais pilares de gestão desenvolvidos no exercício: Estratégia Nacional de Atendimento Tempestivo (ENAT), Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária (ENAP), Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência Social (ENIDJ).

## **I - Diagnóstico, aspectos precedentes e cenário encontrado**

Inicialmente, importante destacar que qualquer avaliação acerca das medidas necessárias para aprimorar e tornar mais eficiente a gestão do INSS deve levar em conta a complexidade, o tamanho e a amplitude de sua missão institucional, conforme detalhado no capítulo anterior, considerando que esse cenário impacta diretamente no tempo de implantação e desenvolvimento de projetos no âmbito da entidade, assim como em seus resultados.

Nesse contexto, também não é difícil perceber que apenas ações estruturadas, estratégicas e refletidas possibilitem o enfrentamento sustentável da enorme demanda gerada pelo universo de pessoas direta ou indiretamente interessadas nos serviços prestados pelo INSS. Por essa razão, a maior parte das medidas de gestão adotadas em 2019 tinham a pretensão de perenidade, de estabilidade e de continuidade, tais como o Sistema de Governança, a rotina de concessão automática de benefícios, a implantação da cultura do atendimento remoto, a institucionalização do processo administrativo eletrônico, entre outras.

Nas linhas que se seguem, são apresentadas sínteses de diagnósticos dos principais espectros do INSS: sobre tempestividade do atendimento, sobre judicialização, sobre pagamentos indevidos e sobre gestão administrativa:

### **I.I - Sobre Tempestividade:**

Há muitos anos, o INSS convive com críticas relacionadas à tempestividade do atendimento ao segurado. Vale lembrar que, há aproximadamente 15 anos, não eram raras notícias sobre a existência de longas filas formadas nas portas do INSS durante a madrugada, decorrência da necessidade dos segurados em garantir uma senha para serem atendidos quando da abertura das agências. Nos anos que se seguiram, o INSS reestruturou seu atendimento a partir da necessidade de agendamento prévio, contribuindo para uma melhor fluidez nos atendimentos e redução das filas presenciais.

Ainda assim, após a implantação da nova sistemática de atendimento, a partir do agendamento telefônico, as críticas quanto à demora continuaram. Um exemplo desse fato foi o ajuizamento, em 2008, pelo Ministério Público Federal de São Paulo, da ação civil pública nº 0003545-14.2008.4.03.6100, motivado pelo fato de que “havia intervalo de até cinco meses entre o dia em que foi marcado o atendimento por telefone e a data determinada”.

Posteriormente, entre 2015 e 2017, o tempo médio de agendamento manteve-se alto, próximo dos 70 dias (imagem 02, a seguir), gerando significativo tempo de espera desde o agendamento até o atendimento, momento apenas no qual se formalizava o requerimento. Em outras palavras, as filas continuaram

existindo, não mais na porta da agência, mas para conseguir agendar data para realização do requerimento.

Ademais, não se deve esquecer que havia significativa demanda reprimida decorrente do insucesso do agendamento, situação na qual o segurado sequer conseguia agendar uma data para fazer seu requerimento.

## INSUCESSOS NO AGENDAMENTO

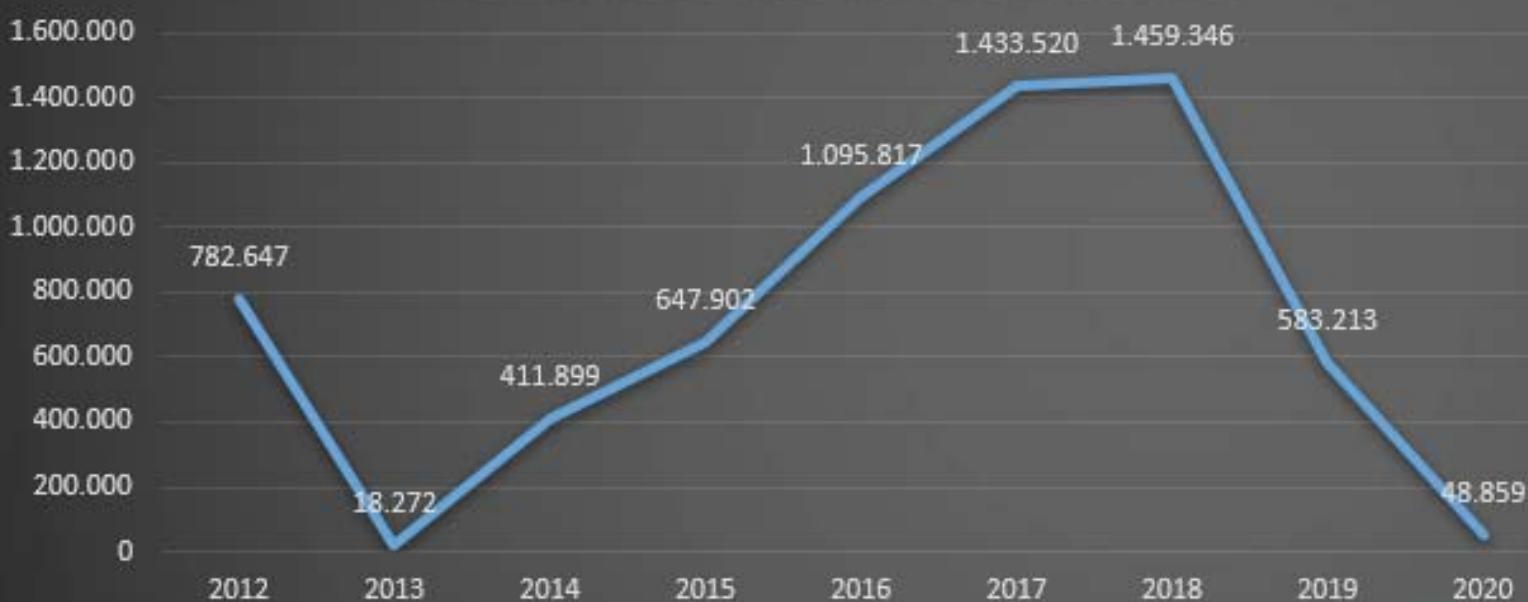
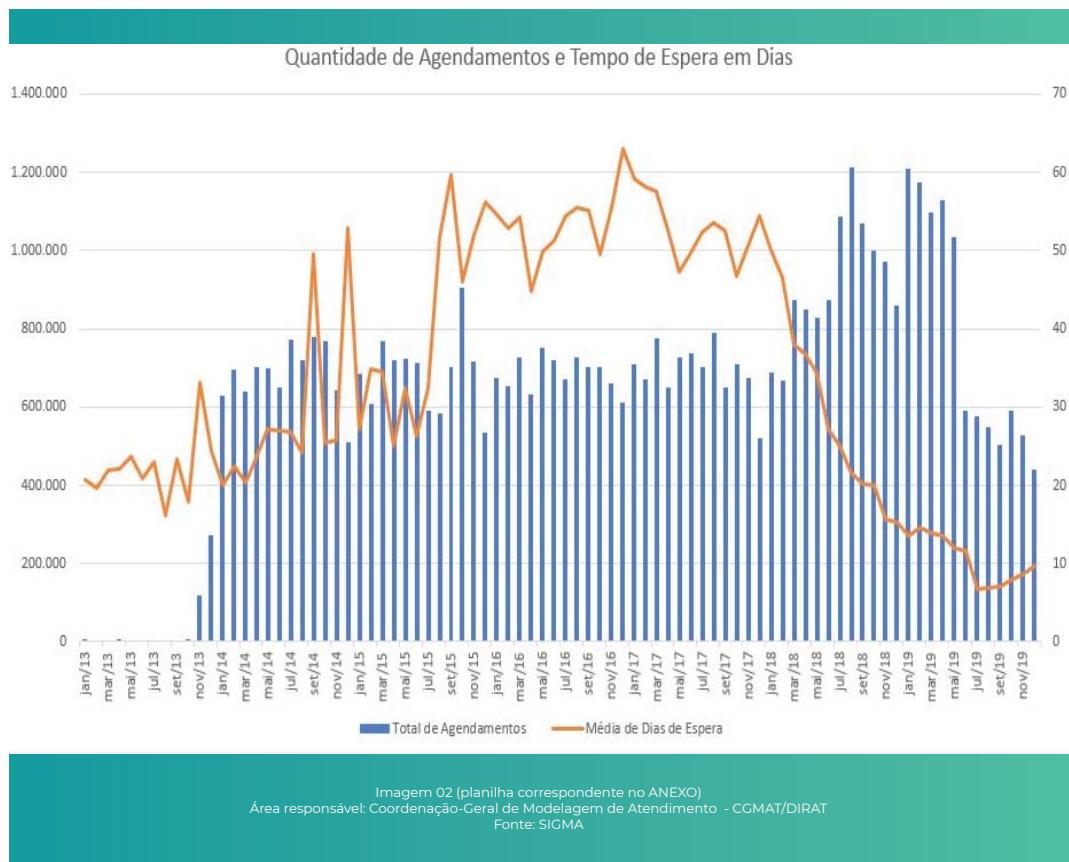


Imagen 01 (planilha correspondente no ANEXO)  
Área responsável: Coordenação-Geral de Experiência do Usuário e Canais -  
CGEUC/DIRAT  
Fonte: SIGMA, extraído em 18/02/2020

Esse cenário passou por novo processo de mudança no início de 2018, quando teve início o projeto denominado "INSS Digital", que inaugurou uma nova estratégia de atendimento presencial, mais simplificado, calcado apenas na digitalização e inserção dos documentos no sistema informatizado da autarquia, modelo que tornou o atendimento mais rápido e básico, permitindo a realização de maior número de atendimentos diários. O aumento do volume de atendimentos fez despeçanar o indicador de espera do agendamento e eliminou a demanda reprimida, mas aumentou substancialmente o recebimento de novos requerimentos.

Essa informação pode ser confirmada por meio do gráfico abaixo, que cruza o indicador do tempo médio de espera do agendamento com o número de atendimentos realizados no período:

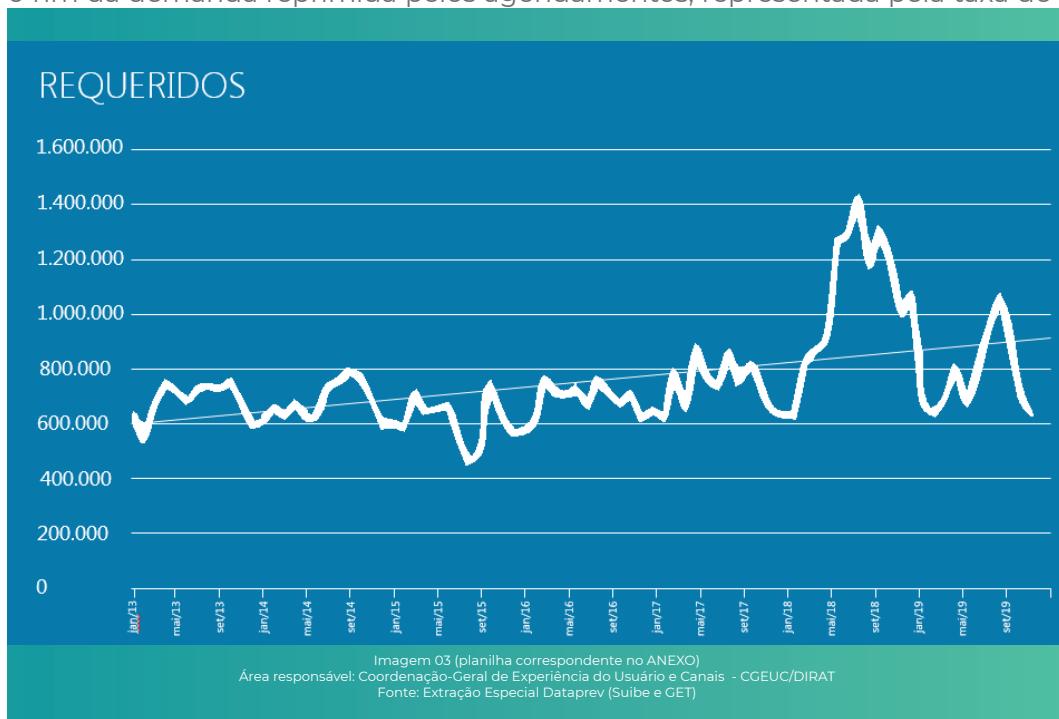
Essa informação pode ser confirmada por meio do gráfico abaixo, que cruza o indicador do tempo médio de espera do agendamento com o número de atendimentos realizados no período:



Quanto mais atendimentos realizados (barra vertical azul), menor era o tempo de espera pelo agendamento (linha laranja), todavia, maior era o número de requerimentos recebidos pelo INSS. Se é verdade que o aumento do número de atendimentos contribuiu para a melhoria dos indicadores de tempo de espera do agendamento, também é fato que esse incremento conduziu a um maior acúmulo dos benefícios pendentes de análise.

Se, por um lado, o aumento expressivo de atendimentos (e novos requerimentos) em 2018 e início de 2019 eliminou uma histórica demanda reprimida pelos agendamentos (imagem 01), por outro lado, gerou um significativo passivo de requerimentos pendentes de análise, na medida em que o número de novos requerimentos foi muito superior ao quantitativo de decisões administrativas proferidas no período. A série histórica do número de requerimentos pode ser constatada no gráfico a seguir:

Extrai-se do gráfico acima que o ano de 2018 registrou o maior número de novos requerimentos da série histórica, que se reduziu de forma natural após o fim da demanda reprimida pelos agendamentos, representada pela taxa de



insucesso retratada na imagem 01. Após, houve novo e pontual crescimento nas vésperas da aprovação da Emenda Constitucional nº 103/2019. Essa demanda extraordinária em 2018 foi a responsável pelo crescimento do estoque de benefícios pendentes de análise, ou melhor, foi responsável por tornar visível a real demanda que, embora sempre tivesse existido, mantinha-se reprimida pelos controles de acessos então existentes (não abertura de datas para agendamentos).

Outro dado que não pode ser desconsiderado é o de que, ao lado do aumento da demanda em 2018, não houve proporcional aumento da produtividade na análise de benefício. Em suma, no ano de 2018, o INSS recebeu o maior fluxo de novos requerimentos já registrado (em razão do fim de demanda reprimida há muito existente) e, ao mesmo tempo, identificou a menor produtividade dos últimos quatro anos (2016 a 2019). Essa conjugação de fatores provocou represamento mensal de processos, que continuou crescendo nos primeiros meses de 2019, até que as medidas de gestão adotadas no primeiro semestre – voltadas ao aumento da capacidade de decisão administrativa – começassem a gerar resultados.

Esse cenário de preocupação (crescimento de demanda e estagnação da produtividade) foi percebido ainda em 2018, quando a então Diretoria do INSS expôs, na 252<sup>a</sup> Reunião Ordinária do Conselho Nacional de Previdência – CNP, em 30 de agosto de 2018, que “se não for adotada medida nenhuma, os 1.800.000 processos que há hoje pendentes de análise, em um ano, ou seja, em agosto de 2019, terão ultrapassado os 3.100.000 processos represados”. Não se pode perder de vista dois fatos relevantes a partir da manifestação acima: a) em agosto de 2018, muitos requerimentos ainda eram físicos e o GET (Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Tarefas) estava em processo de expansão, de modo que o quantitativo informado (1,8 milhão) não era preciso e ainda podia estar subdimensionado; e b) não se alcançou o alarmante quantitativo previsto de processos pendentes em 2019 (3,1 milhões) porque um conjunto de medidas foi adotado e gerou resultados positivos.

Em suma, foi essa a fotografia administrativa a respeito da tempestividade e qualidade do atendimento encontrada no final de janeiro/2019. Mostrava-se urgente, portanto, a adoção de medidas aptas a tornar a produtividade superior à demanda, o que se mostrava absolutamente desafiador diante do comportamento de tendências dos últimos anos e do crescente número de aposentadorias de servidores do Instituto.

#### I.II - Sobre Judicialização:

Ao longo dos anos, pelos mais diversos fatores, o INSS se tornou o maior demandado da justiça brasileira. Os números falam por si: atualmente, segundo a Advocacia-Geral da União, quase 7 mil novas ações são ajuizadas por dia contra o INSS. De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, 57% de todos os novos processos propostos na Justiça Federal envolvem a autarquia e o INSS arca com o pagamento anual de R\$ 92 bilhões em decorrência de determinações judiciais, ou seja, 15% do orçamento do Regime Geral da Previdência Social, segundo o Tribunal de Contas da União.

Além disso, a estrutura administrativa criada e mantida pelo Poder Judiciário, pela Advocacia-Geral da União, pela Defensoria-Geral da União e pelo próprio INSS para administrar a demanda decorrente da judicialização da Previdência custa, anualmente, R\$ 4,6 bilhões dos cofres públicos, também sengindo o TCU.

Por razões óbvias, o enfrentamento do problema e a racionalização da judicialização da previdência social exigiam uma atuação concertada de todos os órgãos envolvidos com a temática.

#### I.III - Sobre Pagamentos Indevidos:

Paralelamente, segundo levantamentos divulgados, remanesçiam milhares de processos com indicativo de irregularidades pendentes de análise no âmbito do INSS, segundo o Tribunal de Contas da União, a Controladoria-Geral da União, a Força Tarefa Previdenciária e o próprio corpo técnico do Instituto.

Para o TCU, os benefícios com indícios de irregularidade representam aproximadamente 11% de toda a folha de pagamento. Logo, a busca pela viabilização de uma logística capaz de dar vazão a esse passivo de processos era a medida que se impunha. No mais, considerando a contínua sofisticação dos fraudadores, também se fazia necessária a criação, no âmbito da autarquia, de uma dinâmica permanente de desenvolvimento de mecanismos preventivos que conseguissem minimizar, tanto quanto possível, a suscetibilidade à fraude do processo de concessão de benefícios, bem como reduzir o potencial de pagamentos indevidos.

Mostrava-se imperioso que rotinas automatizadas de identificação e correção de pagamentos indevidos fossem implantadas, em substituição ao insuficiente modelo no qual todas as análises de inconsistências eram promovidas de forma manual.

#### I.IV - Sobre Gestão Administrativa:

Finalmente, ainda sobre diagnósticos, fato não menos relevante a ser considerado numa análise sobre o desempenho institucional da autarquia diz respeito à carência de modernização de sua gestão administrativa.

Dois exemplos para ilustrar essa constatação: a) na contramão de toda a administração pública federal, o processo eletrônico ainda não havia sido adotado e implantado no âmbito do INSS, onde os processos tramitavam de

forma integralmente física, o que, além de ocasionar problemas de governança e aumento do tempo de tramitação, também fragilizava os controles, a segurança e a transparência dos assuntos tratados pela autarquia; e b) na distribuição interna dos servidores, havia mais força de trabalho dedicada a atividades outras que não a de análise dos requerimentos de reconhecimento de direitos. Ou seja, a área mais estratégica do INSS era também a destinatária do menor investimento no que toca à alocação de recursos humanos.

As prioridades para 2019, à luz do diagnóstico acima, foram assim definidas:

- a) Aumentar a produtividade na análise de benefícios;
- b) Reduzir o tempo médio de espera pela decisão;
- c) Adotar medidas compensatórias para mitigar os efeitos do crescente número de aposentadorias de servidores;
- d) Simplificar o atendimento ao cidadão, ampliando os canais remotos e conferindo meios para viabilizar o autoatendimento;
- e) Aperfeiçoar o processo de gestão na concessão de benefícios;
- f) Criar meios para reduzir a judicialização;
- g) Modernizar e desburocratizar a gestão administrativa da autarquia; e
- h) Aperfeiçoar os mecanismos de prevenção e repressão a irregularidades na concessão e manutenção de benefícios.

Esses foram os pressupostos que fundamentaram a elaboração do Plano de Ação do INSS para 2019, institucionalizada por meio da Resolução nº 682, de 13 de junho de 2019. A tardia aprovação do plano de ação decorreu de dois fatos: a) diferentemente do recomendado, o plano de 2019 não foi aprovado até o último dia útil de 2018; e b) o plano de ação não poderia ser uma peça publicada apenas para cumprir formalidades, mas para refletir os exatos desafios da instituição.

Para estruturar um ambiente adequado ao enfrentamento dos principais pontos de preocupação mapeados no diagnóstico e refletidos no plano de ação, foram planejadas, normatizadas e institucionalizadas três grandes “estratégias” de atuação:

- a) Estratégia Nacional de Atendimento Tempestivo - ENAT;
- b) Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência Social - ENIDJ; e
- c) Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária - ENAP.

Paralelamente, duas ações transversais foram priorizadas: a simplificação do atendimento ao cidadão, a partir de conceitos de autosserviço e de atendimento remoto, e a melhoria do processo de gestão administrativa da autarquia. Sem embargo, são esses dois âmbitos de atuação administrativa que dão suporte, exequibilidade e perenidade ao conjunto de medidas concretas abarcado pelas estratégias acima elencadas.

A seguir serão detalhadas as ações que envolvem cada um desses processos, bem como alguns dos resultados que podem ser percebidos até o momento.

## II.I - Estratégia Nacional de Atendimento Tempestivo – ENAT

A ENAT foi instituída pela Resolução INSS nº 695, de 8 de agosto de 2019, com o objetivo de desenvolver os meios necessários ao aumento da produtividade e à otimização do procedimento de análise e conclusão dos requerimentos de reconhecimento inicial de direitos para consequente redução do tempo de espera do segurado. Em outras palavras, a ENAT foi

planejada para enfrentar o estoque de processos pendentes de análise de forma estruturada e institucionalizada. Para tanto, a Estratégia foi construída a partir da concentração e da organização de todas as iniciativas existentes para aumentar a produtividade na análise de requerimentos e para diminuir o tempo de espera pela decisão.

Com o advento da referida regulamentação, as unidades descentralizadas do INSS (superintendências, gerências e agências) passaram a estar obrigadas, de forma absolutamente prioritária, a envidar todos os esforços administrativos — em especial técnicos, logísticos e humanos — no sentido de assegurar, em caráter permanente, um atendimento tempestivo aos segurados da Previdência Social.

Também houve a institucionalização dos dez instrumentos da ENAT, os quais foram interconectados a fim de que os resultados de uma ação pudessem repercutir e contribuir para o desempenho das demais.

#### Instrumentos da ENAT

2.1.1 Centrais Especializadas de Alta Performance – CEAP: criadas pela Resolução nº 681/PRES/INSS, de 24 de maio de 2019, decorrem do programa de teletrabalho instituído no âmbito do INSS, e se estruturam no tripé especialização, desterritorialização e trabalho remoto. As equipes das CEAPs, altamente especializadas, passaram a cuidar da análise de apenas uma espécie de benefício, o que repercutiu em aumento de produtividade, melhora da qualidade técnica do trabalho, além de uma considerável mitigação nos índices de erro administrativo.

A referida Resolução nº 681/PRES/INSS, de 2019, e suas alterações posteriores criaram as seguintes Centrais Especializadas:

- a) Central Especializada de Alta Performance para Análise de Requerimentos de Reconhecimento Inicial de Salário Maternidade – CEAP - MATERNIDADE - B80;
- b) Central Especializada de Alta Performance para Análise de Requerimentos de Reconhecimento Inicial de Aposentadoria por Idade – CEAP - IDADE - B41;
- c) Central Especializada de Alta Performance para Análise de Requerimentos de Certidão de Tempo de Contribuição - CEAP - CTC;
- d) Central Especializada de Alta Performance para Análise de Requerimentos de Pensão por Morte e de Auxílio Reclusão - CEAP - DEPENDENTES;
- e) Central Especializada de Alta Performance para Análise de Requerimentos de Seguro Desemprego do Pescador Artesanal - CEAP – DEFESO.

3. No primeiro momento, foram criadas duas CEAPs específicas, uma dedicada exclusivamente à análise de requerimentos de aposentadoria por idade e outra, ao exame de pedidos de salário-maternidade. Após, em razão dos resultados positivos dessas primeiras Centrais Especializadas, avançou-se na criação das demais nominadas acima.

O trabalho das CEAPs desenvolve-se de forma desterritorializada, concentrando a análise dos pedidos de todo o país. Para além disso, os servidores integrantes das CEAPs devem apresentar produtividade 30% superior àquela exigida dos demais servidores, sendo que a insuficiência de desempenho do participante justifica o seu desligamento do programa.

2.1.2 Centrais de Análise de Benefício – CEAB: criadas pela Resolução nº 691/PRES/INSS, de 25 de julho de 2019, as CEABs possibilitaram a centralização e a concentração, por designação formal, de todos os servidores das Superintendências Regionais, das Gerências-Executivas e das Agências da Previdência Social responsáveis exclusivamente pela análise de requerimentos de reconhecimento de benefícios, o que permitiu um melhor gerenciamento das atividades e um controle de produtividade mais eficiente.

Apenas com a criação das CEABs os servidores passaram a ser designados formalmente para o exercício, em dedicação exclusiva, da atividade de reconhecimento de direitos. Antes, não havia exclusividade no exercício dessa atividade, que normalmente era acumulada com atendimentos ou outras funções. Além disso, a designação formal desses servidores permite o monitoramento periódico do quantitativo de servidores dedicados à atribuição.

As CEABs cuidam da análise dos requerimentos dos segurados relativos às espécies não abrangidas pelas CEAPs e seu gerenciamento está a cargo das Superintendências Regionais.

2.1.3 Programa Especial para Análise de Benefícios e o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios (BMOB): instituídos pela Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019, com alterações realizadas pela Medida Provisória nº 905, de 11 de novembro de 2019, e regulamentados pela Resolução nº 675/PRES/INSS, de 21 de fevereiro de 2019.

O Programa Especial e o BMOB têm o objetivo de aumentar a produtividade na análise de processos mediante o pagamento de remuneração adicional extraordinária aos servidores que promovessem a análise de benefícios em um patamar superior à sua capacidade normal/ordinária de produção.

Vale registrar que, embora o Programa Especial e o BMOB tenham sido criados pela Medida Provisória nº 871, de 18 de janeiro de 2019, o programa apenas se tornou operacional com a possibilidade de bonificação pela produção



extraordinária, em meados de julho/2019, quando as necessárias alterações da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual foram publicadas (Leis nº 13.857 e 13.858, de 11/07/2019).

A despeito da necessidade de aguardar seis meses para início do programa, os resultados foram expressivos: foram decididos 1,1 milhão de requerimentos de forma extraordinária no contexto do Programa Especial, entre os meses de julho/2019 e janeiro/2020. O programa, que possui atualmente 10.594 servidores inscritos e habilitados a executar as suas atividades, tem representado acréscimo substantivo à capacidade ordinária e está auxiliando diretamente na evolução das análises de reconhecimento inicial com prazo vencido.

2.1.4 Metas de desempenho institucional para percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS: foram definidas e estabelecidas pela Portaria Conjunta nº 6, de 2 de agosto de 2019, editada pelo INSS e pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia.

Registre-se que, desde o ano de 2015, época da última greve dos servidores, não havia medição do desempenho dos servidores para fins de pagamento da GDASS. Em 2019, porém, o valor percebido pelos servidores a título da gratificação voltou a ser condicionado ao cumprimento das metas institucionais. Como não poderia deixar de ser, as novas metas e indicadores para fins de pagamento da GDASS passaram a enfocar a produtividade na análise de requerimentos de reconhecimento de direitos.

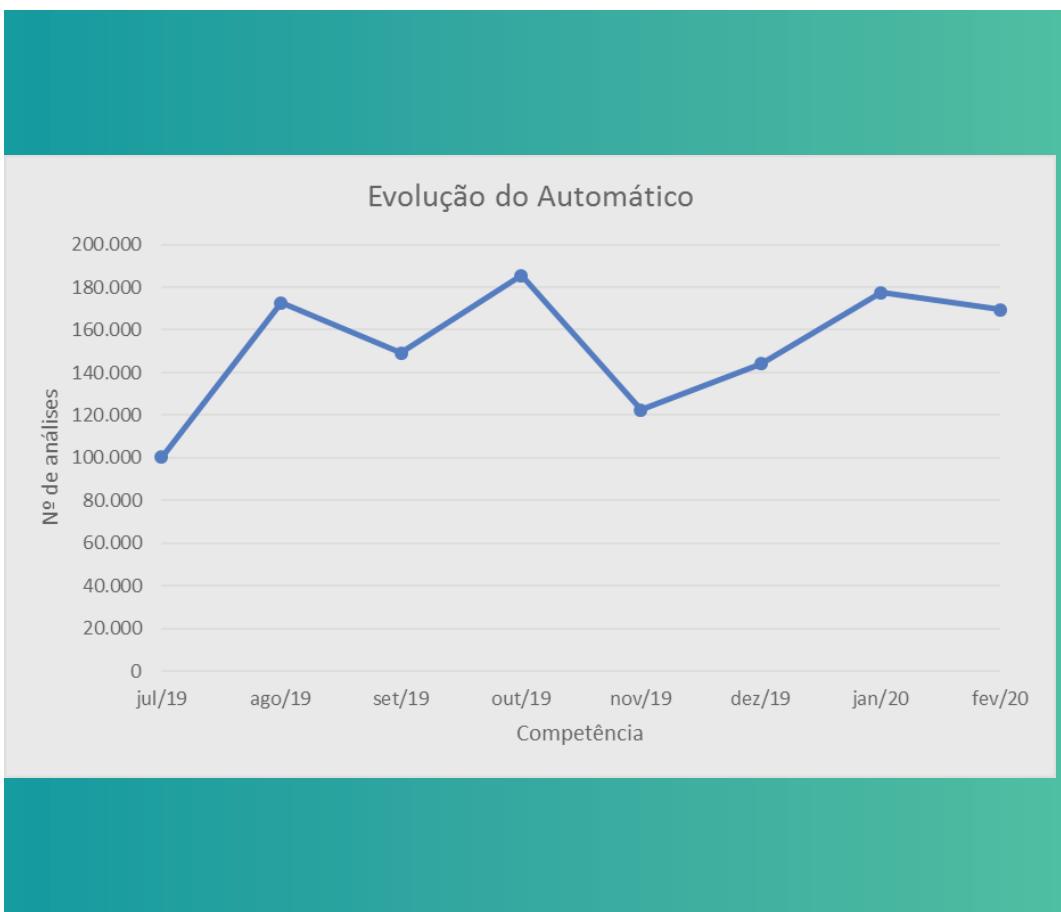
A ausência de aferição de metas foi um relevante fator para a queda da produtividade dos últimos anos, afinal não havia necessidade de atingimento da meta institucional para recebimento da correspondente gratificação de desempenho. Da mesma forma, o retorno da rotina de medição de metas – com repercussão financeira – representou importante instrumento para incremento da produtividade.

2.1.5 - Priorização da rotina de processamento e concessão automática de benefícios previdenciários: o processamento automatizado dos requerimentos de reconhecimento inicial de direitos, que compreende, inclusive, a concessão automática de benefícios, tem sido determinante para o aumento do volume de análises feitas pelo INSS, cenário que ganha relevância diante da diminuição da força de trabalho do Instituto, provocada pelo significativo número de servidores que se aposentaram recentemente e da ausência de perspectivas para realização de novos concursos públicos em um futuro próximo.

O modelo de análise automatizada permite que o requerimento seja processado e decidido eletronicamente, sem interação humana, em certos casos em poucos minutos após sua formalização. A concessão automática é um legado definitivo para o INSS. Em 2019, 1,1 milhão de requerimentos foram analisados e decididos nessa sistemática, dos quais 23% de todos os pedidos de salário maternidade e 20% dos requerimentos de aposentadoria por idade.

Não se deve ignorar que apenas 2% dos requerimentos de aposentadoria por tempo de contribuição foram decididos automaticamente, o que demonstra enorme potencial de crescimento do volume de decisões automatizadas, sobretudo porque essa espécie de benefício é a que representa o maior volume de requerimentos no estoque do INSS.

Ademais, além de permitir que o INSS forneça uma resposta mais rápida ao cidadão, também confere maior segurança à análise, na medida em que impede a desconsideração subjetiva de etapas do procedimento e exige rigoroso cumprimento de todos os itens do checklist para concessão ou indeferimento.



Finalmente não se deve desconsiderar a significativa redução do custo da máquina administrativa em um processo de concessão automática em comparação com o processo tradicional de concessão manual, a partir da análise individual realizada por um servidor público.

2.1.6 Digitalização dos serviços prestados pelo INSS aos segurados: inserida no Projeto de Transformação Digital do INSS, institucionalizado por meio da Portaria Interinstitucional nº 4/SPREV/SGD/INSS/DATAPREV, de 10 de abril de 2019, essa ação tem por objetivo a migração da maior parte do atendimento presencial do cidadão para os canais remotos, dentre os quais a Central 135 e o Meu INSS, oferecendo, de um lado, maior comodidade e conforto ao segurado em seu atendimento e, de outro, permitindo que a alocação dos recursos humanos disponíveis seja feita de forma mais inteligente, com reflexos positivos para a eficiência dos serviços administrativos prestados pelo Instituto.

São objetivos centrais do projeto: gerar mais comodidade ao cidadão, permitindo-lhe acessar praticamente todos os serviços previdenciários de forma remota; franquear ao INSS condições de aprimorar e otimizar a gestão dos recursos humanos de que dispõe; e garantir mais segurança e higidez aos processos internos de combate a irregularidades na concessão e manutenção de benefícios.

A partir de julho/2019, 90 dos 96 serviços do INSS passaram a estar disponíveis de forma digital e remota (Meu INSS e Central 135). Apenas 6 serviços prestados pelo INSS continuaram exigindo a presença do segurado, como a perícia médica, a avaliação social e a prova de vida, por exemplo.

Desde então, todos os requerimentos ao INSS passaram a estar disponíveis de forma remota, inclusive pedidos de aposentadoria, de pensão, de salário maternidade, de benefícios assistenciais, de revisão e de recurso. Da mesma

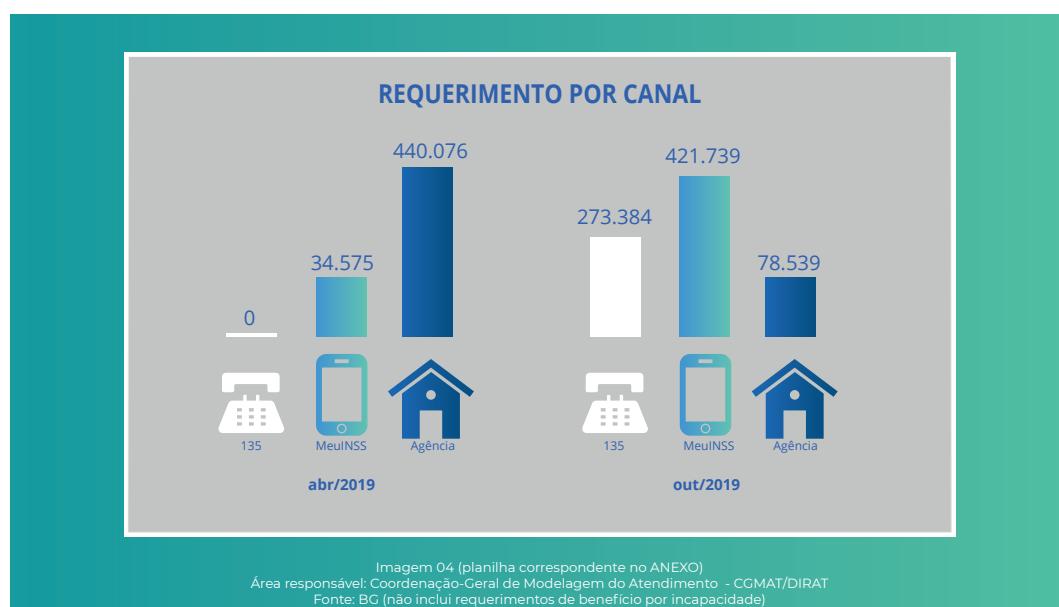
forma, todos os serviços de manutenção de benefícios já existentes foram disponibilizados para acesso digital, tais como: alteração da forma de pagamento, atualização de dados cadastrais, bloqueio de benefícios para empréstimos consignados, exclusão de descontos de mensalidades associativas e emissão de extratos, entre outros.

Também pelo Meu INSS o segurado passou a ter acesso a uma nova ferramenta de simulação de aposentadoria, por meio da qual consegue verificar se os requisitos para a concessão de sua aposentadoria por idade ou por tempo de contribuição já estão preenchidos, e também se inteirar sobre o valor provável do benefício na data da simulação, caso as condições legais estejam atendidas. Esse novo serviço tem significativo potencial para reduzir os atendimentos presenciais nas agências.

Outrossim, o planejamento de transformação digital não desconsiderou o fato de que parte significativa da população atendida pelo INSS tem algum nível de vulnerabilidade digital e, portanto, dificuldade de acessar e operar algumas das novas ferramentas, razão pela qual, ao lado do Meu INSS, a Central 135 – atendimento telefônico gratuito – foi inteiramente reformulada. Assim, caso o segurado tenha dificuldades de acessar e operar o Meu INSS, ele poderá acessar praticamente os mesmos serviços pela Central 135.

Agora o segurado poderá apresentar, por telefone, o requerimento que desejar. Antes, o segurado precisava telefonar para a Central 135 a fim de solicitar o agendamento do atendimento presencial e, apenas então, formalizar a solicitação que tivesse necessidade. Em outras palavras, ao invés de solicitar uma data para formalizar o pedido de aposentadoria, o segurado já pode formalizar tal requerimento na mesma ligação telefônica. O procedimento, portanto, foi radicalmente simplificado.

Seja pelas medidas preventivas adotadas para minimizar as potenciais dificuldades do segurado no uso de ferramentas digitais, seja pela real simplificação dos procedimentos, o fato é que houve enorme adesão dos segurados à nova sistemática de interação com o INSS, conforme demonstra o gráfico abaixo:

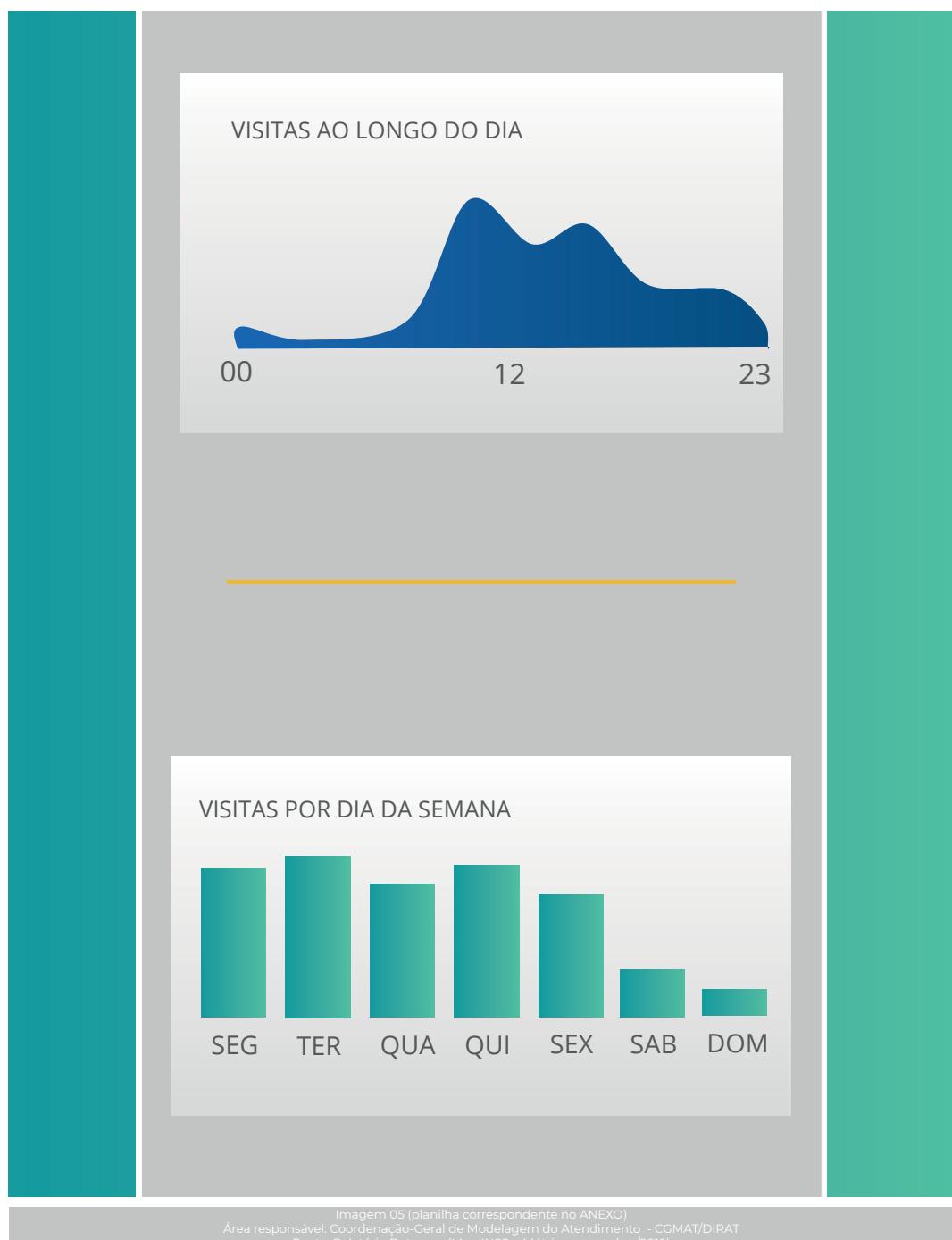


No início da execução do Projeto de Transformação Digital, em maio/2019, praticamente todos os requerimentos ao INSS eram feitos de forma presencial,

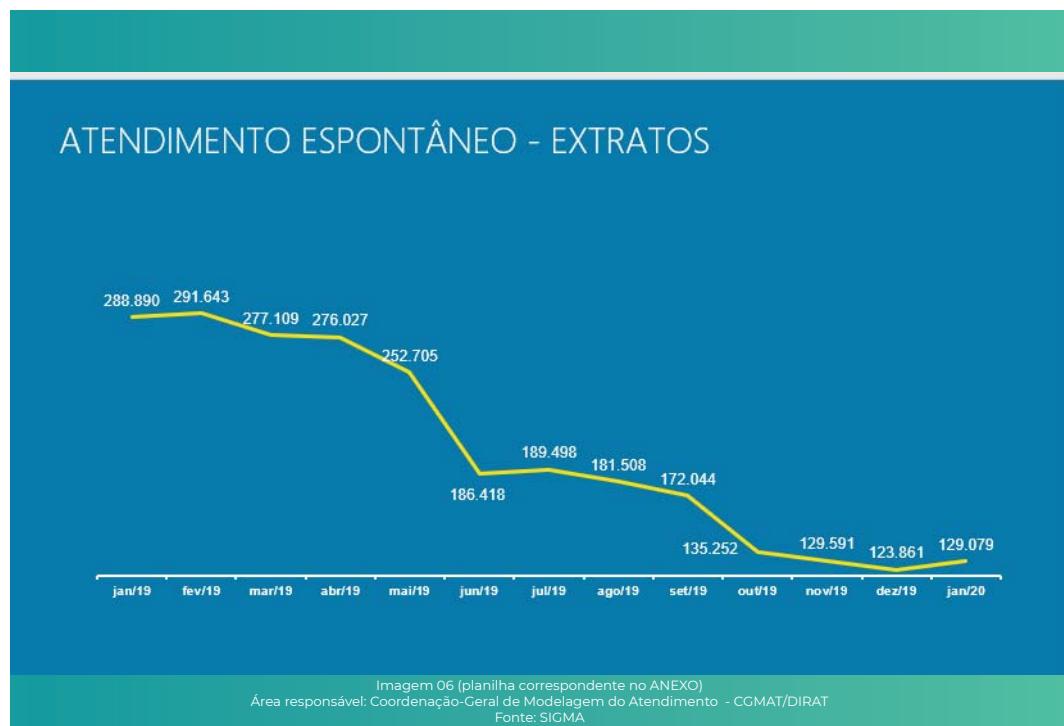
ao passo que os canais remotos (Meu INSS e Central 135) tinham participação inexpressiva no conjunto de requerimentos recebidos. Atualmente, as tradicionais agências físicas já se tornam o canal menos buscado pelos segurados para a apresentação de requerimentos.

Na esteira do que sucede no âmbito dos serviços privados, onde a utilização das ferramentas de atendimento remoto tem prevalecido, o atendimento presencial nas agências caminha, rapidamente, para se tornar uma forma residual de acesso ao INSS.

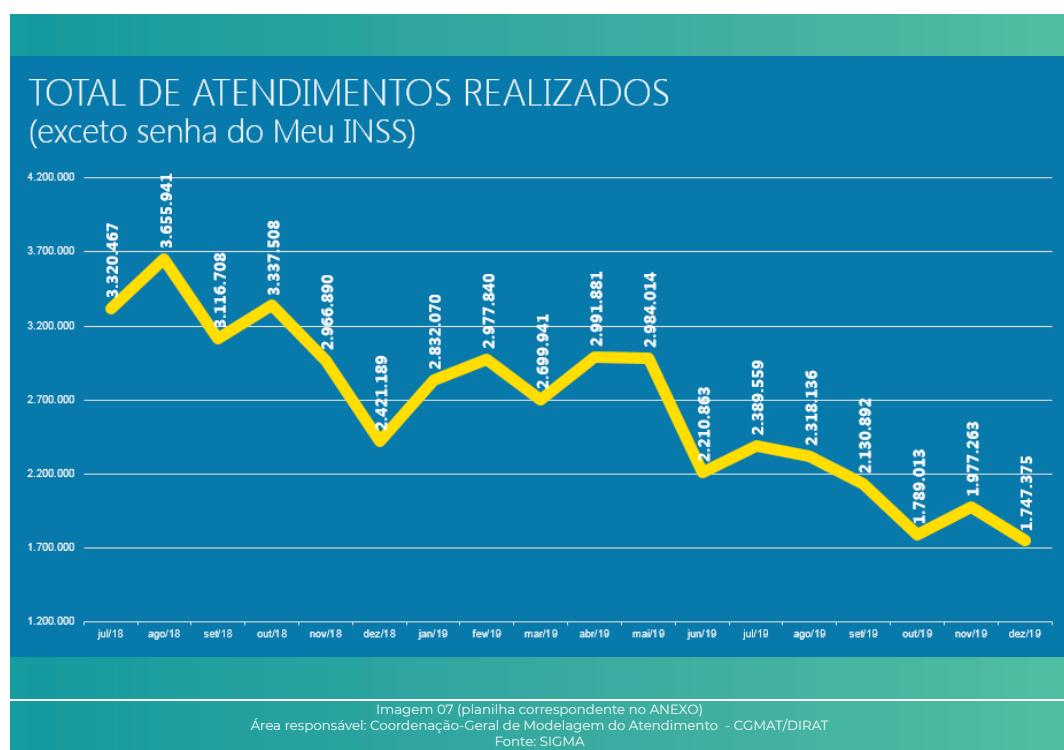
O INSS tem registrado mais de 650 mil visitas diárias ao Meu INSS, distribuídas ao longo das 24 horas do dia e dos 7 dias da semana. Têm se tornado cada vez mais usuais visitas ao site e apresentação de requerimentos tanto durante o período noturno quanto nos finais de semana. Esse dado demonstra que o cidadão compreendeu a nova sistemática de interação com o INSS.



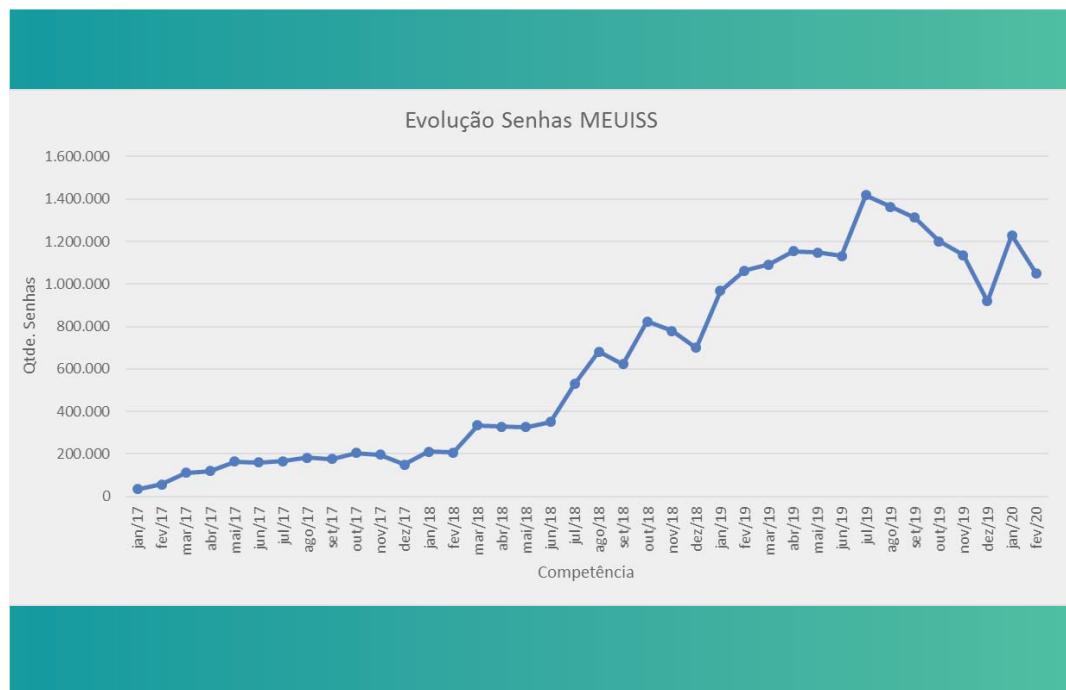
O alcance das mudanças empreendidas e a busca dos segurados pelos canais remotos do INSS não tem se restringido à formulação de requerimentos de reconhecimento de direitos. Os segurados, igualmente, estão buscando acessar, de forma digital, serviços simples, que antes representavam parte expressiva do volume de atendimentos presenciais nas agências, como a simples emissão do extrato do benefício, por exemplo. A solicitação desse serviço específico já teve uma expressiva redução nas agências desde junho/2019:



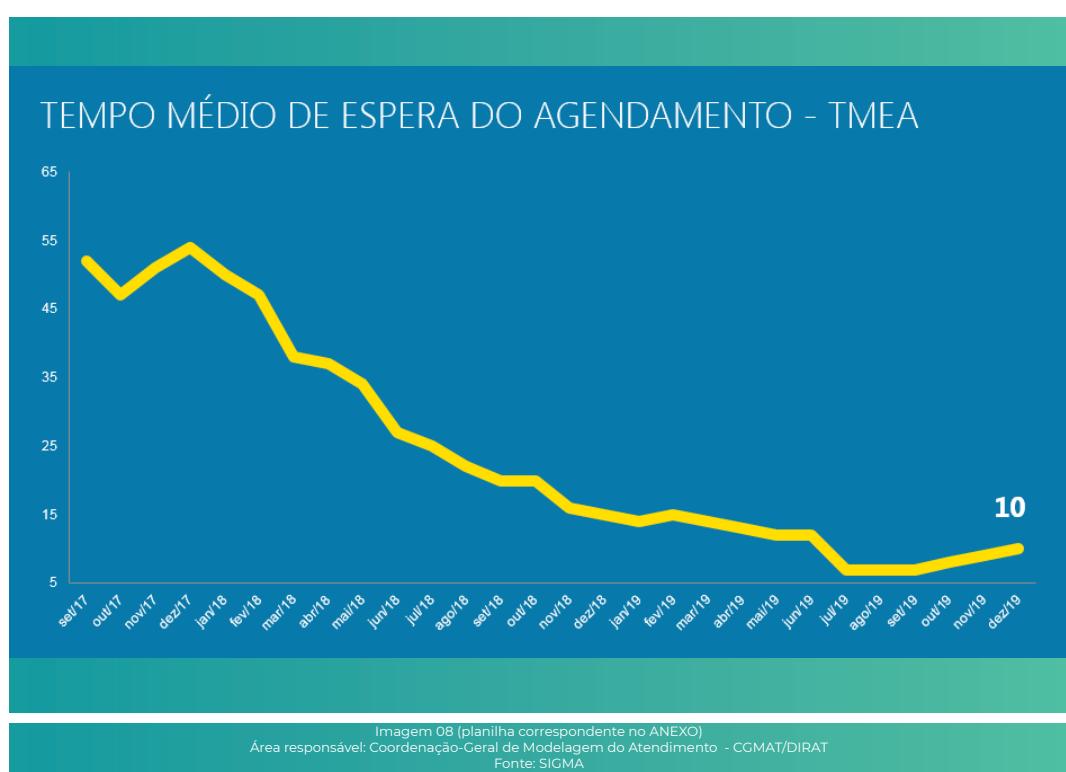
Esse cenário (queda significativa de atendimentos presenciais) se repetiu nos demais serviços prestados nas agências:



Deve-se destacar que um serviço presencial cresceu nas agências ao longo do ano de 2019, qual seja, obtenção de senhas para o Meu INSS. Como medida compensatória, INSS e Secretaria de Governo Digital têm buscado formas mais simples de geração da senha inicial aos sistemas do Governo Federal.



E, finalmente, considerando a mudança na sistemática de atendimento, com a possibilidade de requerimentos em canais remotos em substituição à necessidade de agendamento prévio, convém registrar que, em 2019, o INSS registrou o menor prazo de espera do agendamento para atendimento presencial de sua história:



Não restam dúvidas de que o processo de atendimento remoto e transformação digital do INSS ainda comporta necessários aperfeiçoamentos. Na verdade, a própria concepção do projeto partiu dessa premissa. O MEU INSS passou a realizar, por exemplo, desde o segundo semestre de 2019, pesquisa de satisfação do usuário ao fim de cada operação, de modo a pautar a necessidade de melhoria dessa nova forma de atendimento.

O gráfico a seguir demonstra as notas médias conferidas pelos usuários para cada serviço oferecido pelo Meu INSS, de 0,0 a 5,0, no período compreendido entre 15/08/2019 e 25/12/2019:

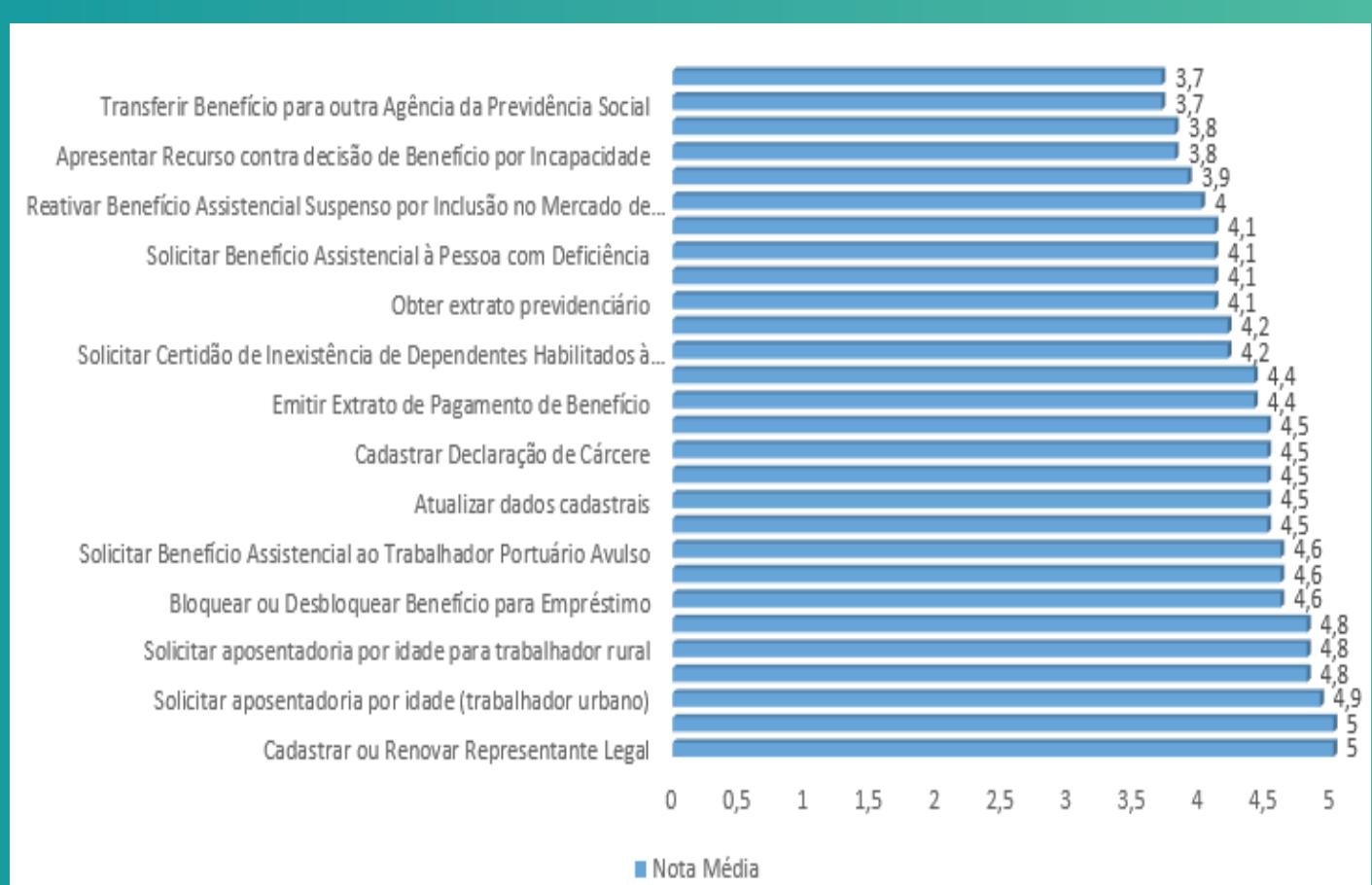


Imagem 09  
Área responsável: Coordenação-Geral de Modelagem do Atendimento - CGMAT/DIRAT  
Fonte: Meu INSS e Secretaria do Governo Digital

Finalmente, a busca de soluções mais eficientes de atendimento, em especial com foco no autoserviço e no atendimento remoto, há muito utilizadas por instituições financeiras, companhias aéreas e outras instituições com foco no atendimento ao público, têm se tornado obrigatórias atualmente, seja pela contínua necessidade de redução de custos, seja para garantir maior comodidade ao usuário. Ademais, especificamente quanto ao INSS, não fosse a transformação digital acima detalhada, a maior parte dos recursos humanos continuaria alocada no atendimento presencial em agências e não poderia ser remanejada para a análise de requerimentos.

2.1.7 Substituição do controle de frequência pelo de produtividade: a medida foi instituída no âmbito dos Programas de Gestão na modalidade teletrabalho e semipresencial nas atividades de reconhecimento de direitos, regulamentados pela Resolução nº 681/PRES/INSS, de 24 de maio de 2019, e pela Resolução nº 691/PRES/INSS, de 25 de julho de 2019.

Trata-se de uma mudança de paradigma no INSS e, por que não dizer, em todo o serviço público, com a evolução na forma de controle da jornada dos servidores, partindo da premissa já consolidada no serviço público de que um monitoramento do trabalho dos servidores fundado apenas na aferição de assiduidade e de pontualidade não mais é capaz de atender às necessidades e aos anseios da sociedade. Trata-se da evolução para um modelo de gestão orientada para resultados.

Assim, à luz da nova estratégia adotada, tal controle será realizado a partir de critérios materiais e objetivos calcados na eficiência e na produtividade do servidor, e não mais pautado por parâmetros burocráticos meramente formais, como, por exemplo, o tempo de presença no local de trabalho. Relatórios de controle de produtividade têm demonstrado que os servidores alocados em regime de teletrabalho e semipresencial estão conseguindo analisar e concluir percentual muito superior de processos do que os servidores que se mantêm no regime tradicional de jornada.

A tabela abaixo compara a produtividade média dos servidores designados para análise de requerimentos no regime de teletrabalho (CEAP) e no semipresencial (PGSP) com a média da produtividade dos servidores, igualmente em regime de dedicação exclusiva, que se mantiveram no regime tradicional de trabalho (controle de horário). Em dezembro/2019, por exemplo, os servidores em teletrabalho produziram, em média, 99% mais do que os servidores dedicados exclusivamente à análise que se mantiveram no regime tradicional de controle de horário:

	SET/19	OUT/19	NOV/19	DEZ/19
<b>Percentual médio de produtividade do servidor em teletrabalho em comparação com o servidor no regime tradicional</b>	125%	117%	90%	<u>99%</u>
<b>Percentual médio de produtividade do servidor no regime semipresencial em comparação com o servidor no regime tradicional</b>	61%	59%	45%	46%

2.1.8 - Incremento do número de servidores dedicados exclusivamente às atividades de análise dos requerimentos de reconhecimento de direitos: no mês de julho/2019, antes da implementação da ENAT, o INSS contava com 2.751 servidores dedicados exclusivamente às atividades de análise, de um total de 22.547 lotados nas superintendências, gerências e agências. Esses números revelaram que, percentualmente, a quantidade de servidores dedicados à atividade finalística não era razoável, suficiente e nem condizia com a magnitude da demanda da autarquia, constatação que impunha uma ampla reorganização da lotação e das atribuições dos servidores.

O quadro se tornou ainda mais desafiador diante do grande número de servidores que se aposentaram em 2019 – mais de 6 mil. Sem embargo dessas dificuldades, a implementação da ação no âmbito da ENAT possibilitou um incremento significativo no número de servidores dedicados exclusivamente à análise de requerimentos.

O aumento do número de servidores dedicados exclusivamente à análise de benefícios foi possível, dentre outros fatores, pela diminuição do número de atendimentos presenciais buscados em agências, fato que decorreu na abertura de canais remotos para requerimento de benefícios, como já narrado acima.

Com a oferta digital de quase todos os serviços do INSS, os processos de atendimento passaram a ser menos intensivos em mão de obra, como foi demonstrado pela diminuição do fluxo de atendimentos nas agências. As atribuições originais das agências foram alteradas, passando a realizar apenas atendimentos preparatórios – informativos, ajustes cadastrais, cumprimentos de exigências, protocolo de demandas, recepção e digitalização de documentos. A análise do reconhecimento de direitos migrou para unidades de suporte backoffice – as Centrais de Análise de Benefícios (CEABs) e as Centrais Especializadas de Alta Performance (CEAPs).

Entretanto, a autarquia continuava funcionando com as mesmas rotinas e estrutura de atendimento estabelecida em 1999, pelo Decreto nº 3081, quando o atendimento era inteiramente presencial e pretendia ser resolutivo, no momento da interação com o cidadão, com muitos servidores mobilizados para suporte local em agências e gerências-executivas.

Com a publicação da Resolução nº 691, de 25 de julho de 2019, e a instituição das CEABs, as superintendências regionais passaram a implementar a ação pactuada no Plano de Ação 2019 de “realocação de servidores de atividades de atendimento e áreas meio para dedicação exclusiva nas centrais de análise”. A meta pactuada com as superintendências regionais foi alcançar “30% dos servidores ativos das unidades vinculadas à superintendência formalmente designados para exercício nas CEABs em regime de dedicação exclusiva até dezembro de 2019”, conforme Anexo IV da Resolução nº 682, de 2019.

De julho a agosto, as superintendências regionais iniciaram as mobilizações para incremento de servidores nas CEABs. Em julho apenas 2.751 servidores atuavam exclusivamente na análise, em agosto, após primeiras articulações das SRs e publicação das primeiras portarias de designação de servidores exclusivos para as CEABs, esse número passou para 4.471.

Entre os dias 19 de agosto e 04 de setembro de 2019, o INSS deu início a seu projeto de redimensionamento da força de trabalho em parceria com as Superintendências Regionais. Foram realizadas 5 oficinas Regionais com participação das equipes da Administração Central, das superintendências e de todas as Gerências-Executivas. O objetivo principal foi envolver os servidores

das unidades no processo, para que eles próprios analisassem sua adequação e necessidade de remanejamento.

Como resultado desse processo de conscientização, uma segunda rodada de realocação de servidores foi realizada, alcançando a alocação de 6.206 servidores analistas exclusivos em setembro. Esse processo de remanejamento de servidores foi continuado pelas superintendências regionais nos meses subsequentes, mediante avaliação contínua da efetividade das realocações e efetivação de substituições de servidores, até totalizar 6.408 em dezembro de 2019, conforme demonstrado na tabela abaixo:

SUPERINTENDÊNCIA	JUL/19	SET/19	OUT/19	NOV/29	DEZ/19	% AUMENTO
<b>Sudeste – SR I</b>	641	1464	1606	1.466	1.558	243,06%
<b>Sudeste – SR II</b>	544	1267	1383	1.055	1.125	206,80%
<b>Sul – SR III</b>	560	1031	1216	1.102	1.132	202,14%
<b>Nordeste – SR IV</b>	754	1567	1603	1.535	1.639	217,37%
<b>Centro/Norte – SR V</b>	252	877	878	940	954	378,57%
<b>Total</b>	2.751	6.206	6.686	6.098	6.408	232,93%

Como se pode perceber, houve aumento de 243,06 %, evoluindo para 6.408 servidores com dedicação exclusiva às atividades de análise.

Durante as oficinas, foram aplicadas metodologias de gestão que incluem ferramentas como Matriz de Produtos x Usuários; Matriz de Critérios Competitivos e de Desempenho; Matriz de importância; Matriz 5w2h e conceitos teóricos de gestão de operações, e algumas técnicas gerenciais reconhecidas como eficazes em organizações públicas e privadas, como o conceito de teto operacional, que balizou todas as atividades de identificação de quantitativos ideais de servidores a serem lotados em cada atividade desenvolvida na agência e nas unidades de gestão das superintendências e gerências.

Inevitavelmente, parte significativa dos servidores removidos (da área meio ou do atendimento presencial) para a análise de requerimentos precisou de acompanhamento especializado para adaptação e capacitação à nova atividade. Sob esse prisma, foi planejada uma trilha de capacitação de concessionários, com o objetivo de certificar os servidores na concessão de benefícios. Foi feito um censo com os novos integrantes das CEABs, avaliando o conhecimento e as lacunas de conhecimento de cada servidor designado. Cada gerência indicou os 15 servidores prioritários, com maior necessidade de capacitação, para as primeiras turmas iniciadas em novembro de 2019.

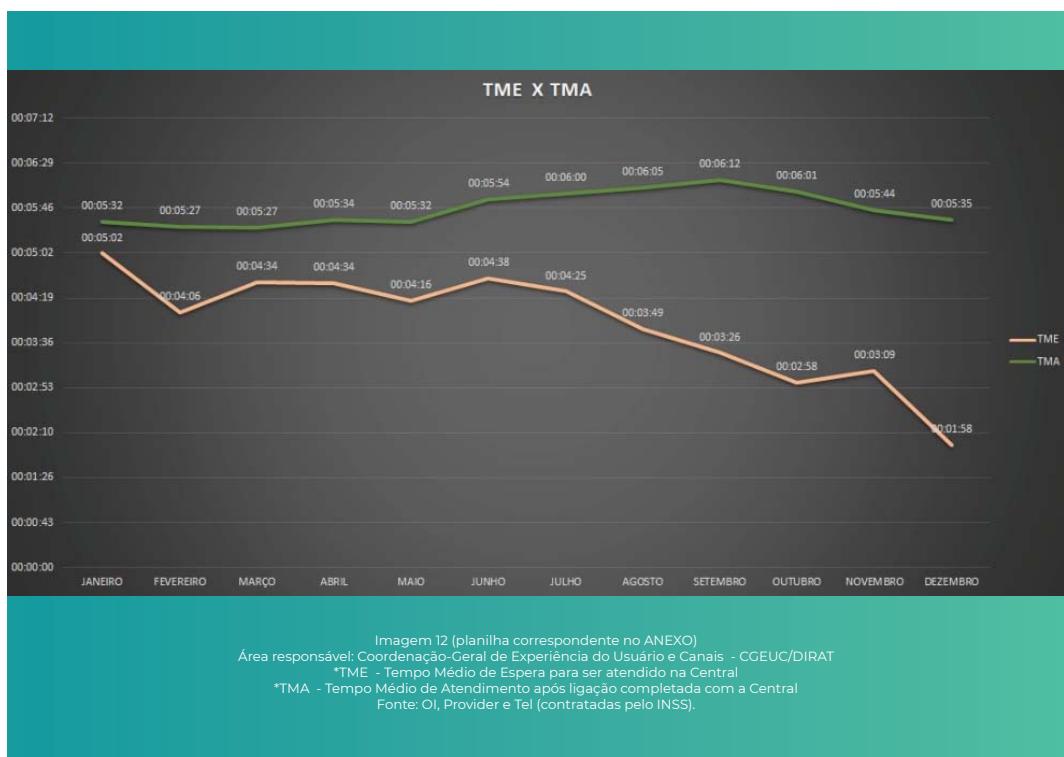
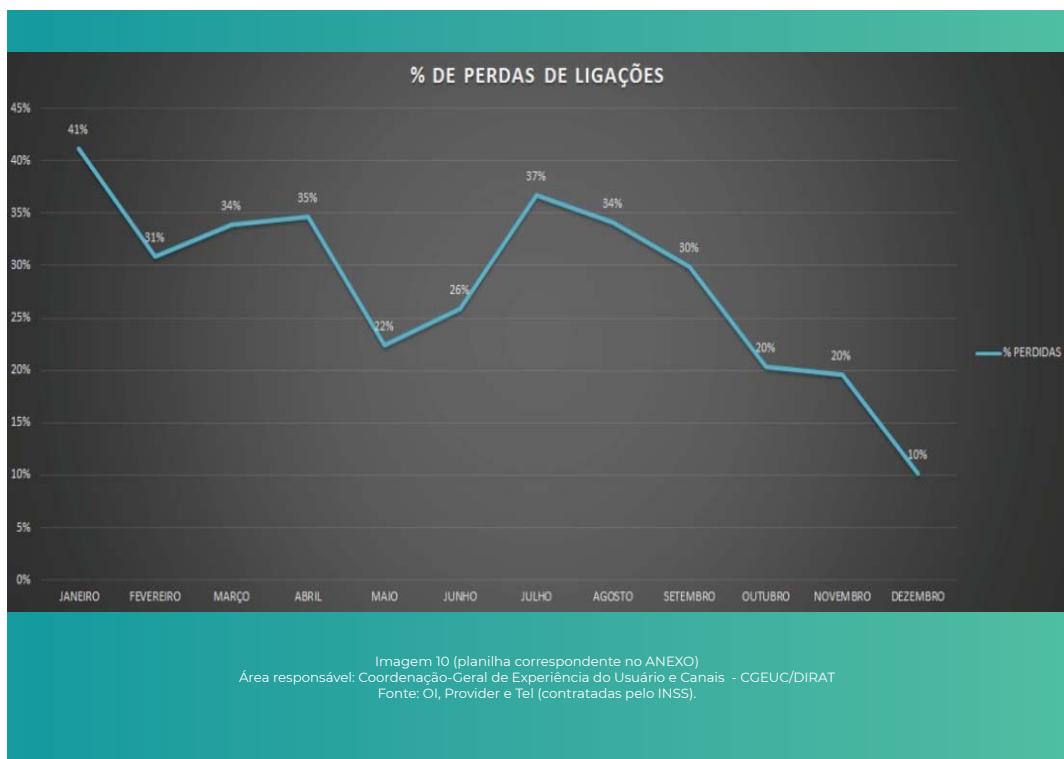
Desde então, passou-se a acompanhar a evolução da produção individual de cada servidor designado para atuação nas CEABs, com lista de nomes dos servidores de menor produção. De modo geral, os dados demonstram que a tendência dos servidores realocados é de aumento gradativo de sua produção, semana a semana, até alcançarem a produção média dos concessionários já atuantes nas CEABs em 16 semanas, em média, o que demonstra a efetividade do processo de remanejamento de servidores para as CEABs realizado em 2019.

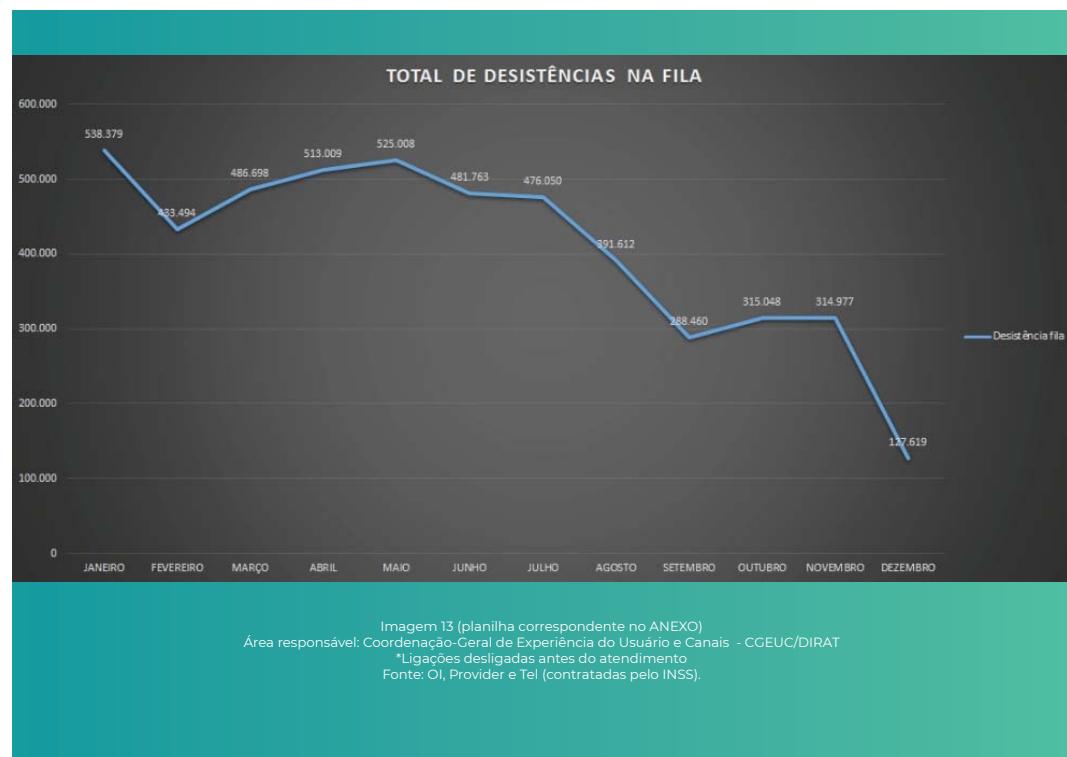
2.1.9 Compilação e simplificação normativa interna para atividades de atendimento e análise: paralelamente ao aumento do número de servidores dedicados exclusivamente à análise, mostrava-se importante melhorar as condições de trabalho dessas equipes. Para tanto, estão em andamento providências para redução do cipoal normativo do INSS, o que resultará em ganho de tempo na consulta pelos servidores dos atos e orientação vigentes e também em maior segurança jurídica na interpretação das normas, posto que várias dubiedades, antinomias e imprecisões do texto normativo infralegal que davam margem a variadas interpretações sobre um mesmo assunto foram e estão sendo sanadas.

O trabalho ainda está em andamento, mas vale reforçar que o Plano de Ação aprovado para o ano de 2020 previu ações de revisão, simplificação e unificação de normas e orientações internas na área de benefício, com a expectativa de alcançar 100% das instruções normativas e manuais voltados ao reconhecimento de direitos atualizados até dezembro/2020.

2.1.10 Conversão da Central de Atendimento 135 para canal de formalização de requerimentos: o assunto já foi desenvolvido acima, quando do detalhamento da Transformação Digital. De toda forma, convém destacar que o objetivo da medida consistiu em buscar um melhor aproveitamento da central telefônica do INSS, aumentando o seu portfólio de funcionalidades, que antes era limitado a serviços simples como agendamento, orientação e informação.

Além disso, houve forte esforço para simplificação de parte dos atendimentos telefônicos, a partir do qual uma parcela relevante das ligações passou a ser processada por meio de URAs – Unidades de Resposta Audível, sem necessidade de atendimento humano. Essas providências também contribuíram para um aumento da performance do atendimento pelas Centrais, com redução do tempo de espera para atendimento e da quantidade de ligações perdidas:





## 2.1.11 Esclarecimentos sobre base de extração dos dados e evolução da transparência

Ao longo do presente relatório, são feitas referências a relatórios extraídos de diferentes sistemas corporativos sobre produtividade, volume do estoque, quantitativo de requerimentos, número de atendimentos presenciais, volume de requerimentos remotos, evolução do Tempo Médio de Concessão e outros tantos dados.

A maior parte das informações que envolvem dados de atendimento (senhas emitidas em agências, volume de requerimentos por canais presenciais e remotos, tempo médio de agendamento etc) é extraída de sistemas de atendimento, como SIGMA, GET Gestão e BG.

Em relação a informações sobre benefícios (decisões, requerimentos, evolução do Tempo Médio de Concessão etc), os dados são extraídos, essencialmente, de dois sistemas: SUIBE – Sistema único de Informação de

Benefícios (implantado em 2003) e GET – Sistema de Gerenciamento de Tarefas (implantado em 2018), que possuem funcionalidades diversas e se voltam para extração de informações distintas.

Historicamente, o Boletim Estatístico de Previdência Social – BEPS, documento que sempre consolidou os principais indicadores do INSS, divulgado pela administração direta (Ministério da Previdência Social, no passado, e Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, atualmente), sempre utilizou o SUIBE como fonte dos dados. Ocorre que, com a recente adoção do GET e de sua respectiva Base de Gestão (BG) e as mudanças inauguradas pelo INSS Digital, o SUIBE passou a ser parcialmente ineficiente para controle e monitoramento de alguns dados, sobretudo de demanda de praticamente todos as espécies de benefício, exceto os por incapacidade.

Pela importância do tema, a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, do Ministério da Economia, editou a Nota Técnica SEI nº 3813/2020/ME para detalhar e analisar as alterações ocorridas nos sistemas de reconhecimento de direitos previdenciários que causaram impactos na forma como as informações sobre os requerimentos de benefícios em análise são geradas.

Ao longo dos anos de 2018 e 2019, à exceção dos benefícios por incapacidade, os requerimentos de todas as espécies de benefício passaram a tramitar no GET/BG (aposentadorias, benefícios assistenciais, pensões, salário-maternidade, entre outros), de modo que quase todos os benefícios passaram a ser monitorados e acompanhados nesse sistema, enquanto os benefícios por incapacidade continuam monitorados exclusivamente pelo SUIBE.

O SUIBE também tem outra peculiaridade: não demonstra os requerimentos que ainda não tiveram análise iniciada, mas apenas aqueles “habilitados”, ou seja, os requerimentos que já tiveram sua análise iniciada por algum servidor. O SUIBE, portanto, nunca deu visibilidade aos requerimentos que, embora protocolados, não tiveram sua análise iniciada (habilitados).

Diferentemente, com o GET/BG, o INSS passou a ter controle em tempo real das solicitações efetuadas ao Instituto, ou seja, de todos os processos “requeridos” e ainda não finalizados, independentemente se já foram objeto de início de análise ou não, ou seja, habilitados ou não.

Essa nova realidade foi retratada na referida Nota Técnica SEI nº 3813/2020/ME, da qual se extraem algumas passagens:

18. O processo de reconhecimento de direitos previdenciários até 2017 ocorria de maneira segregada. Inicialmente era necessário realizar o agendamento para posterior habilitação do benefício. Somente a partir desse momento é que se considerava em análise, ou seja, passa a ser considerado benefício requerido conforme conceito adotado pelo BEPS.

19. Trata-se assim de um ponto importante para a análise da série histórica de solicitações de benefícios, pois, até então, as solicitações de benefícios agendadas não eram computadas por nenhum sistema do processo de reconhecimentos de direitos. Esse fato irá se constituir em uma importante modificação a ser vista adiante.

20. As etapas de extração, carga e processamento dos dados no Suibe ocorriam, então, semanalmente, a partir dos requerimentos habilitados, povoando os módulos citados anteriormente e permitindo as consultas necessárias tanto para produção do BEPS como para atender necessidades internas de informações previdenciárias.

21. Com a evolução dos sistemas, que ocorreu tanto por necessidade de adequação à nova realidade do INSS, como também pela oportunidade de serem incorporadas novas tecnologias, surgiram novos conceitos que impactaram a forma de mensuração do estoque de requerimentos.

22. Dentre essas inovações, o INSS implantou um novo conjunto de medidas de gestão. A implantação do chamado INSS Digital trouxe grandes avanços, como processo eletrônico no reconhecimento inicial de direito, a simplificação dos atendimentos presenciais, o atendimento remoto dos usuários e a ampliação de parcerias com entidades públicas e privadas para a disponibilização de serviços que antes eram ofertados apenas nas Agências da Previdência Social.

23. Das mudanças empreendidas, a simplificação da rotina de atendimento, em particular, permitiu ao INSS elevar sua capacidade de receber novas solicitações, o que resultou na eliminação da etapa de agendamento, garantindo ao cidadão o acesso direto ao seu pedido de benefício.

24. Em decorrência dessas mudanças, houve alteração no fluxo de informações das solicitações, com exceção da mensuração daqueles pertencentes ao grupo de benefícios por incapacidade. Para os demais grupos, a mensuração do estoque passou a considerar todos os benefícios desde sua solicitação (e não mais somente a partir da habilitação).

25. De forma mais detalhada, após a implementação dos novos sistemas, os agendamentos antes em sistema próprio, foram transformados em solicitações de benefícios quando da entrada pelo INSS Digital, passando a ser armazenados na chamada Base de Gestão (BG) enquanto aguardam sua distribuição para análise aos servidores das Agências da Previdência Social (APS).

26. A entrada de solicitações na BG não confere a ele um Número de Benefício (NB) de forma imediata, o que acaba por formar uma reserva de pedidos de benefícios em espera – ou seja, – que não são captados pelo Suibe.

27. A situação reportada acaba por gerar divergências sobre os quantitativos de benefícios requeridos (fluxo de entrada) e represados (estoque em espera de processamento), que são publicados no BEPS e os que se encontram nos sistemas do INSS – BG e Suibe.

(...)

33. Portanto, de forma resumida pode-se reafirmar que são dois sistemas envolvidos no questionamento: Suibe – Sistema único de Informação de

Benefícios e Base de Gestão, que possuem conceitos diversos, pois decorrem de premissas distintas. Historicamente, o BEPS sempre utilizou o Suibe como fonte dos dados. As informações que constam na publicação como “requeridos” são na verdade os que agora se denominam “habilitados”, ou seja, aqueles requerimentos que já começaram a ser tratados por algum servidor do INSS. O Suibe e o BEPS não demonstram as solicitações que ainda não tiveram análise iniciada. O BEPS não apresenta, portanto, visibilidade desses dados. Nesse contexto, a análise comparativa de dados do BG com os do Suibe é bastante complexa, já que consideram fotografias de momentos diferentes. Além disso, parte das informações do BG estão contidas no SUIBE.

34. De fato, a partir da nova conceituação adotada a partir da introdução do INSS digital, o ponto modal de requerimentos de benefícios em análise se desloca para o ano de 2018 – de acordo com resultados divulgados pelo INSS.

(...)

42. Com isso, será adotada uma nova classificação para benefícios represados, que, de acordo com a etapa em que se encontram, passarão a ser chamados de: a) solicitados, quando o benefício requerido entra no sistema pelo INSS Digital e antes de ser dado tratamento a ele; b) habilitados, quando iniciou-se o processo de análise do pedido.

43. Finalmente, o BEPS está em processo de conformação à nova realidade de extração de dados, utilizando tanto o GET (para aposentadorias, benefícios assistenciais, pensões, salário-maternidade) quanto o Suibe, para os benefícios por incapacidade. De forma mais resumida, pode-se afirmar que a sistemática utilizada pelo BEPS, para apresentar à sociedade os dados de requerimentos em análise era eficiente até meados de 2017. Contudo, as mudanças de sistema e captação de informações a partir do INSS Digital acabaram por gerar uma captura menos eficiente das informações pelo Suibe. Haverá um processo de readequação para tornar, novamente, mais eficientes e precisas as informações fornecidas.

44. A SPREV reafirma o compromisso público do BEPS em publicar informações de natureza previdenciária de forma transparente e acessível aos seus usuários, sejam pesquisadores, acadêmicos, estudantes ou cidadãos em geral, com a qualidade e precisão desejadas.

(...)

48. Em razão do volume de agendamentos no período anterior ao INSS Digital nunca ter estado disponível para consulta, apesar de sempre ter existido, é inapropriada a comparação intertemporal do estoque de solicitações de benefícios entre o que é reportado pelo INSS e o publicado periodicamente no BEPS.”

Nesse cenário, para fins de extração de dados mais atualizados e fidedignos, na mesma esteira da Nota referenciada, os dados retratados no presente relatório serão extraídos do:

- a) GET/BG, para controle dos requerimentos e informações relativas a todas as espécies de benefício, exceto os decorrentes de incapacidade; e
- b) SUIBE, para controle das informações relativas aos benefícios por incapacidade.

O controle do volume de processos decididos (concessões e indeferimentos) continuará sendo monitorado pelo SUIBE, independentemente da espécie de benefício. Ainda assim, o GET/BG também pode ser usado para essa função em relação aos benefícios não decorrentes de incapacidade.

Assim, as próximas publicações do BEPS refletirão esses conceitos e estarão ajustadas à realidade dos novos sistemas de controle de demanda do INSS.

Feitos esses necessários esclarecimentos, passa-se à análise dos resultados da ENAT, da produtividade e dos principais indicadores no ano de 2019.

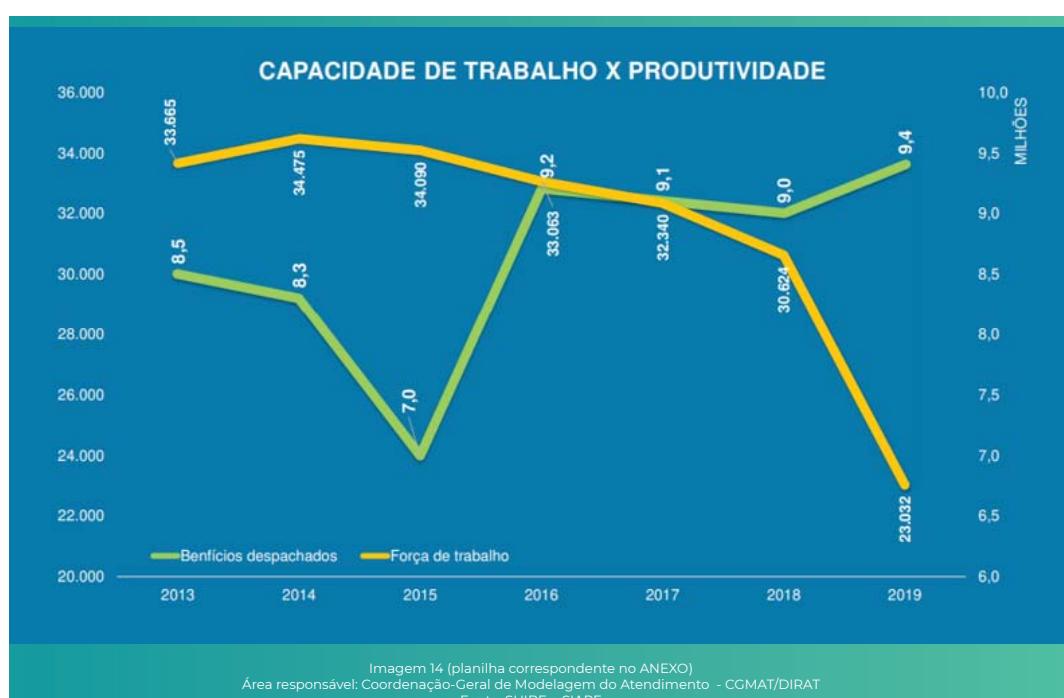
### III - Resultados da ENAT em 2019

As providências acima adotadas – instrumento da ENAT –, quando somadas e executadas de forma coerente e sinérgica, têm potencial para elevar substancialmente os patamares de eficiência e celeridade do INSS no que tange à análise dos requerimentos de reconhecimento de direitos.

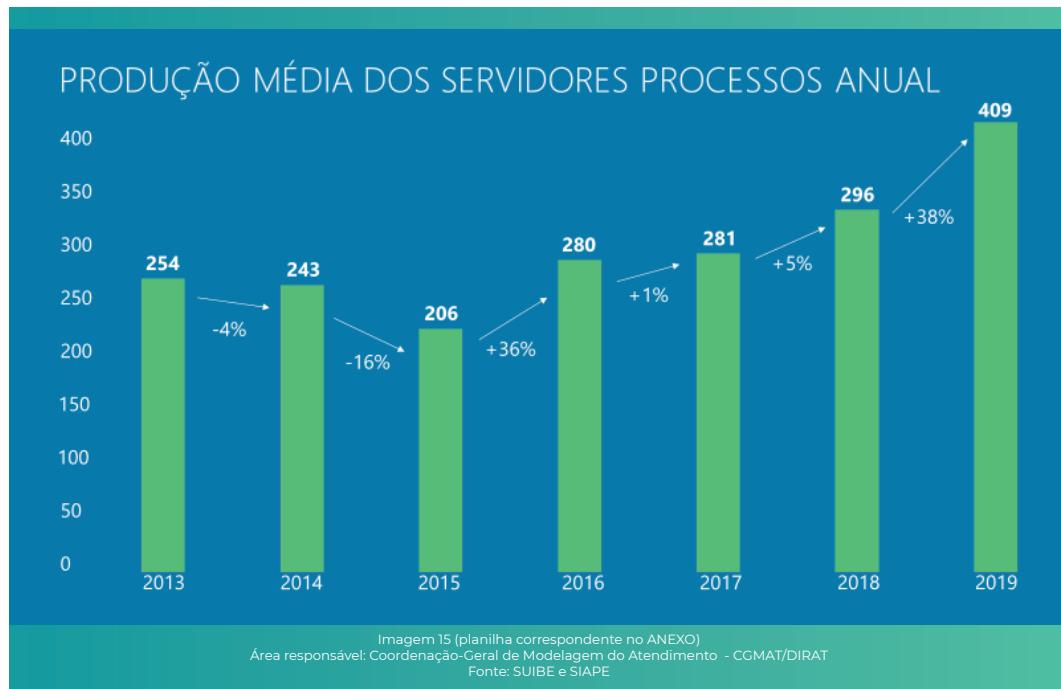
Ao lado das medidas tendentes a modernizar a gestão dos recursos humanos dedicados à atividade (teletrabalho, regime semipresencial, controle por produtividade) e a contribuir para uma melhor distribuição dos servidores entre os diversos flancos de atuação (remoção e redimensionamento), merecem registro o estabelecimento de metas ordinárias e extraordinárias de produtividade e a exploração de todo o potencial tecnológico disponível a fim de se alcançar um maior volume de produção com ainda mais segurança (concessão automática e digitalização dos serviços).

No mais, os servidores passaram a ter incentivos não apenas para cumprir a meta ordinária institucional (para se manterem nos programa de teletrabalho e de trabalho semipresencial, assim como para receberem a GDASS, por exemplo), mas também para ultrapassá-la (programa especial e bônus, por exemplo). Anteriormente, o maior incentivo institucional consistia em exortar os servidores a permanecerem na repartição pelo número de horas exigido pelo correspondente regime jurídico.

Com esse conjunto de medidas adotadas no contexto da ENAT, mesmo com o aumento da demanda nas vésperas da reforma da previdência, a produtividade cresceu de forma substantiva, registrando mais de 9,4 milhões de processos decididos (concessão ou indeferimento), a maior já registrada no INSS, no mesmo momento em que o Instituto contabilizava o menor número de servidores da série histórica:



A produtividade na análise de benefícios per capita do INSS em 2019 foi 38% superior à maior já registrada, com 409 processos despachados, em média, por servidor:

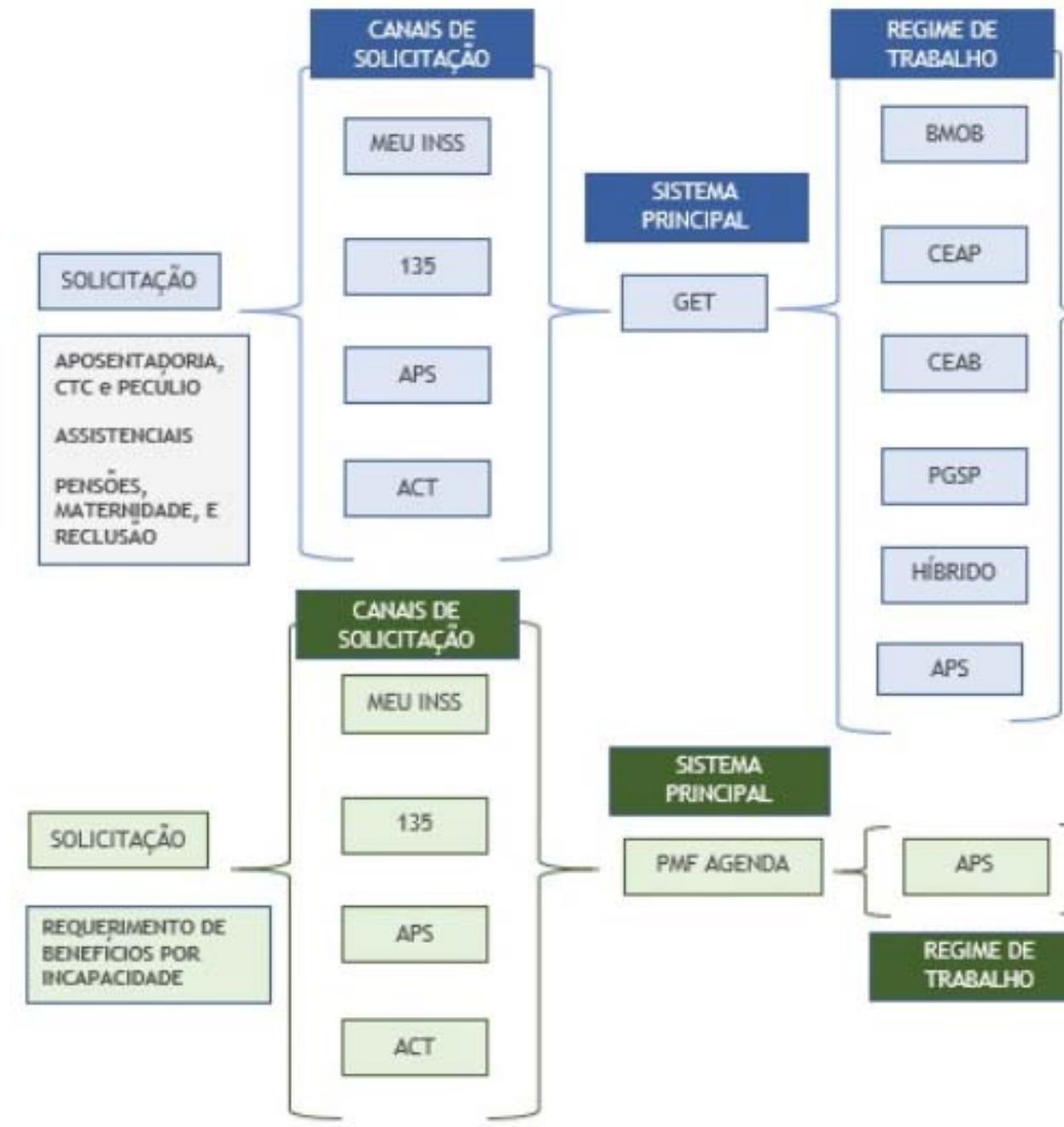


Como afirmado acima, o primeiro e maior desafio no ano de 2019 era o de estancar a trajetória de acumulação de requerimentos dos anos anteriores e, para que o resultado passasse a ser positivo, o INSS precisava produzir mais decisões do que a quantidade de novos requerimentos, e esse objetivo já foi alcançado na primeira metade do ano. Desde agosto, mesmo com o aumento de pedidos de benefício, o INSS registrou saldo positivo em todos os meses até o final do ano, inclusive durante os picos de demanda nas vésperas da aprovação da reforma da previdência. Para melhor entender a dinâmica do aumento da produtividade e da redução do estoque de processos, convém analisar os dados de forma segregada: de um lado, o subconjunto de benefícios por incapacidade e, de outro, o subconjunto dos demais benefícios (aposentadorias por idade e por tempo de contribuição, salário-maternidade, pensões, benefícios assistenciais, auxílio reclusão etc).

Três dados justificam o controle apartado dos requerimentos de cada um dos referidos subconjuntos: a) sistema de controle da demanda é diverso (SUIBE para os benefícios por incapacidade e BG/GET para as demais espécies); b) fluxo de solicitação e concessão do benefício também é diverso (imagem a seguir); e c) o tempo médio de concessão dos benefícios por incapacidade está abaixo dos 45 dias, com estoque inferior à demanda mensal, enquanto os demais apresentam tempo médio de espera superior ao prazo legal e estoque superior à demanda mensal.

Assim, a análise apartada dos dois subconjuntos de espécies permite um acompanhamento mais atento dos benefícios que possuem estoque mais alto e tempo médio de concessão superior ao prazo legal, evitando que a média dos dois grupos mascare a realidade. Com isso, o maior foco de atenção, nesse momento, são os benefícios que não possuem a incapacidade como seu principal fundamento, ou seja, o grupo de benefícios monitorados pelo BG/GET.

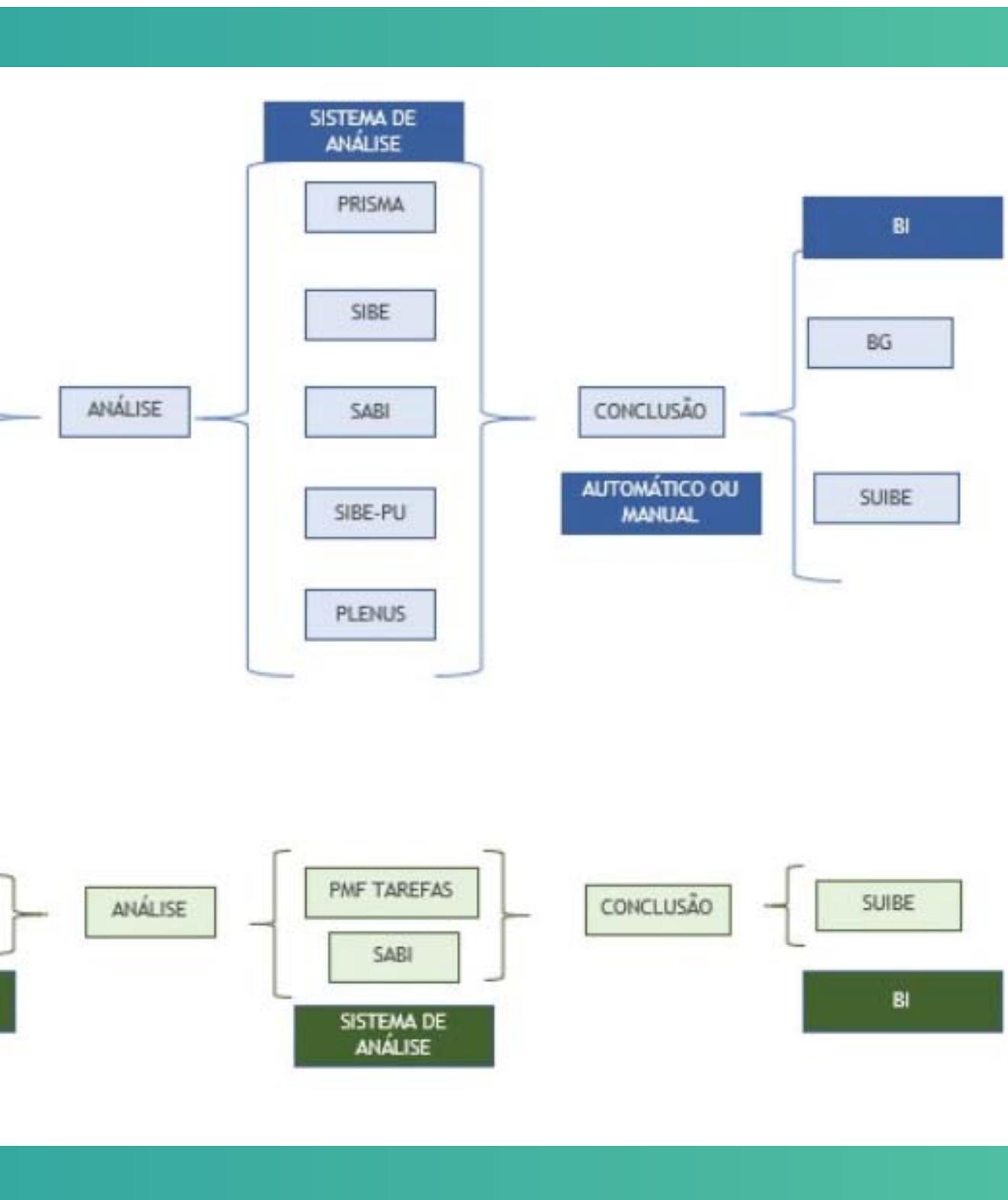
## FLUXO DO REQUERIMENTO DE BENEFÍCIOS



ACT - ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA;  
 APS - AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL;  
 BG - BASE DE GESTÃO;

BI - BUSINESS INTELLIGENCE OU BENEFÍCIO POR INCAPACIDADE;  
 BMOB - BÔNUS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL POR ANÁLISE DE BENEFÍCIOS COM INDÍCIOS DE IRREGULARIDADE DO MONITORAMENTO OPERACIONAL DE BENEFÍCIOS;  
 CEAB - CENTRAIS DE ANÁLISE DE BENEFÍCIOS;  
 CEAP - CENTRAL ESPECIALIZADA DE ALTA PERFORMANCE;  
 GET - GESTÃO DE TAREFAS;

PGSP - PROGRAMA DE GESTÃO NA MODALIDADE SEMIPRESENCIAL;  
 PLENUS - SISTEMA ÚNICO DE BENEFÍCIOS - SUB;  
 PRISMA - SISTEMA DE BENEFÍCIOS;  
 SABI - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE;  
 SIBE - SISTEMA INTEGRADO DE BENEFÍCIOS;  
 SIBE-PU - SISTEMA ÚNICO DE BENEFÍCIOS - PROCESSO ÚNICO;  
 SUIBE - SISTEMA ÚNICO DE INFORMAÇÕES.



Inicialmente, vale detalhar o cenário quanto ao subconjunto de benefícios por incapacidade, monitorados pelo SUIBE: o INSS passou a registrar forte aumento de produtividade na temática, em constante crescimento ao longo dos últimos anos. Atualmente, o Tempo Médio de Concessão (TMC) de benefícios por incapacidade está em 30 dias, o menor da série histórica, de forma que estes não impactam no estoque total de benefício:

Ano	TMC/dias
<b>2013</b>	34
<b>2014</b>	35
<b>2015</b>	42
<b>2016</b>	59
<b>2017</b>	43
<b>2018</b>	37
<b>2019</b>	30
<b>Média</b>	40

A propósito, o número de requerimentos de benefício por incapacidade pendentes de análise em dezembro/2019 (226.849, o menor já registrado) é inferior à média do fluxo de novos requerimentos dessa espécie (357.985). Para melhor ilustrar a evolução do indicador, segue histórico do represamento, no mês de dezembro de cada ano, dos benefícios por incapacidade pendentes de análise:

Ano	Estoque de BI em Dezembro
<b>2013</b>	309.320
<b>2014</b>	310.167
<b>2015</b>	799.959
<b>2016</b>	470.548
<b>2017</b>	486.642
<b>2018</b>	359.030
<b>2019</b>	226.849
<b>Média</b>	423.216

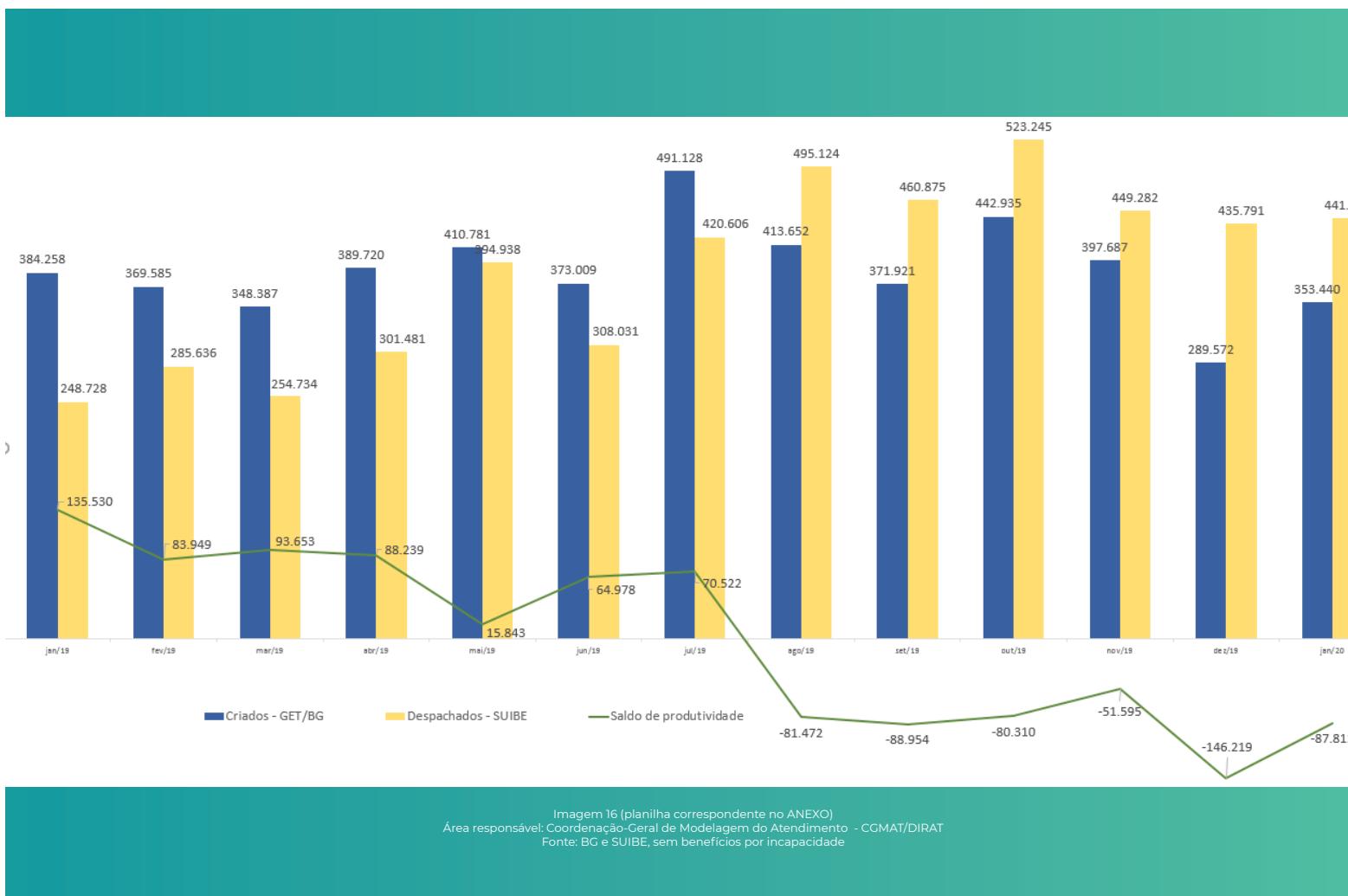
Assim, o INSS apresentou significativa evolução no fluxo e no tratamento dos benefícios por incapacidade no ano de 2019, reduzindo o estoque e o tempo médio de concessão aos menores patamares já registrados.

Quanto ao subconjunto dos demais benefícios, a evolução da produtividade ocorreu ao longo do ano de 2019, rompendo uma tendência decrescente de produtividade. Para efeito comparativo, a produtividade (número de decisões proferidas) registrada no segundo semestre de 2019 (durante a vigência da ENAT) foi 55% maior do que a do primeiro semestre de 2019, 37% maior do que a do segundo semestre de 2018 e 32% maior do que a produtividade do primeiro semestre de 2018. E a evolução segue constante: o mês de janeiro de 2020 apresentou produtividade 77% superior à de janeiro de 2019. (Fonte: SUIBE)

Competência	Despachados, exceto incapacidade
<b>jan/18</b>	306.212
<b>fev/18</b>	293.966
<b>mar/18</b>	384.658
<b>abr/18</b>	383.470
<b>mai/18</b>	382.101
<b>jun/18</b>	354.153
<b>jul/18</b>	338.329
<b>ago/18</b>	401.145
<b>set/18</b>	322.652
<b>out/18</b>	374.688
<b>nov/18</b>	332.657
<b>dez/18</b>	261.824
<b>jan/19</b>	248.728
<b>fev/19</b>	285.636
<b>mar/19</b>	254.734
<b>abr/19</b>	301.481
<b>mai/19</b>	394.938
<b>jun/19</b>	308.031
<b>jul/19</b>	420.606
<b>ago/19</b>	495.124
<b>set/19</b>	460.875
<b>out/19</b>	523.245
<b>nov/19</b>	449.282
<b>dez/19</b>	435.791
<b>jan/20</b>	441.251

E vale relembrar: o substantivo aumento de produtividade registrado a partir do segundo semestre de 2019 ocorreu a despeito das mais de 6 mil aposentadorias ocorridas ao longo do ano e de picos de demanda às vésperas da aprovação da reforma.

Para não se restringir à análise comparativa do número de decisões proferidas ao longo dos anos, cabe outro cotejo: número de decisões administrativas (concessões e indeferimentos) versus a quantidade de novos requerimentos. Esse dado é fundamental para entender o fluxo de aumento ou diminuição do estoque:



O primeiro semestre de 2019 seguiu a tendência identificada em todo ano de 2018, com demanda superior à produtividade, ou seja, mais requerimentos do que decisões, o que gerou a formação e o aumento do estoque. Após institucionalização da ENAT e pactuação das metas com as unidades, na metade do ano, ocorre uma revolução na produtividade e na dinâmica do fluxo, quando a produtividade passou a ser muito superior à demanda, passando o estoque a ter uma trajetória constante de redução.

Bastante sintomática nesse processo é a produtividade aferida nos finais de semana, como resultado de algumas das ações da ENAT (teletrabalho, metas de produtividade e bônus). Na verdade, a transformação digital experimentada pelo INSS possibilitou o surgimento de um fluxo cada vez mais ordinário de requerimentos recebidos durante os finais de semana (pelo Meu INSS e pela Central 135), demanda que hoje a autarquia só consegue absorver e responder em função das inovações implementadas no âmbito da ENAT. Até mesmo nos finais de semana a produção tem sido maior do que o volume de novos requerimentos, como se percebe da extração abaixo dos últimos cinco meses:

## CRIADAS X CONCLUÍDAS NO FINAL DE SEMANA



Imagen 17 (planilha correspondente no ANEXO)  
 Área responsável: Coordenação-Geral de Modelagem do Atendimento - CGMAT/DIRAT  
 Fonte: BG

Desde a implantação da ENAT, o INSS vem monitorando a produtividade de forma diária, a partir de relatórios automáticos extraídos do BG, de forma a comparar o número de novos requerimentos e de decisões administrativas. Invariavelmente, o resultado dessa análise tem sido positivo, com mais decisões do que requerimentos:

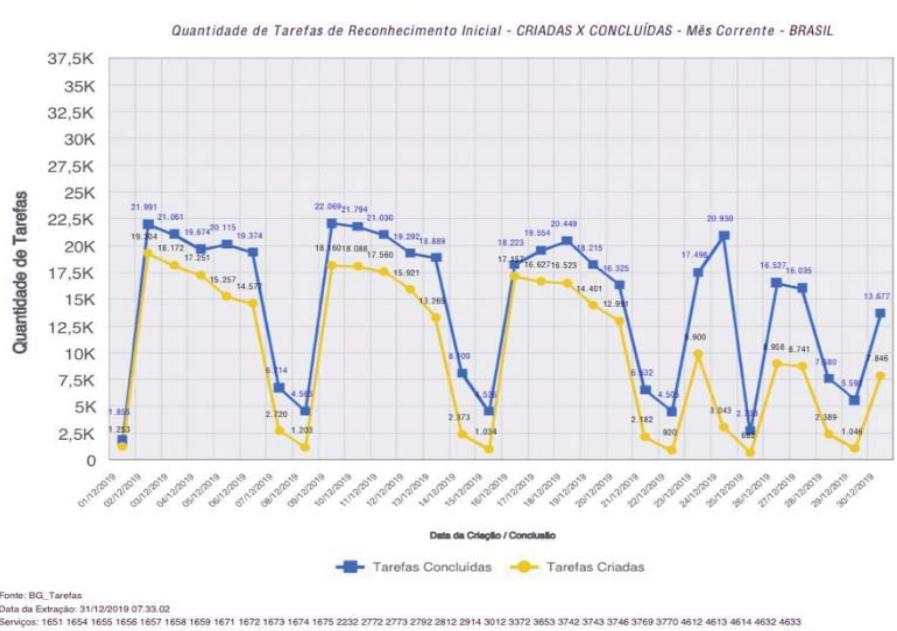
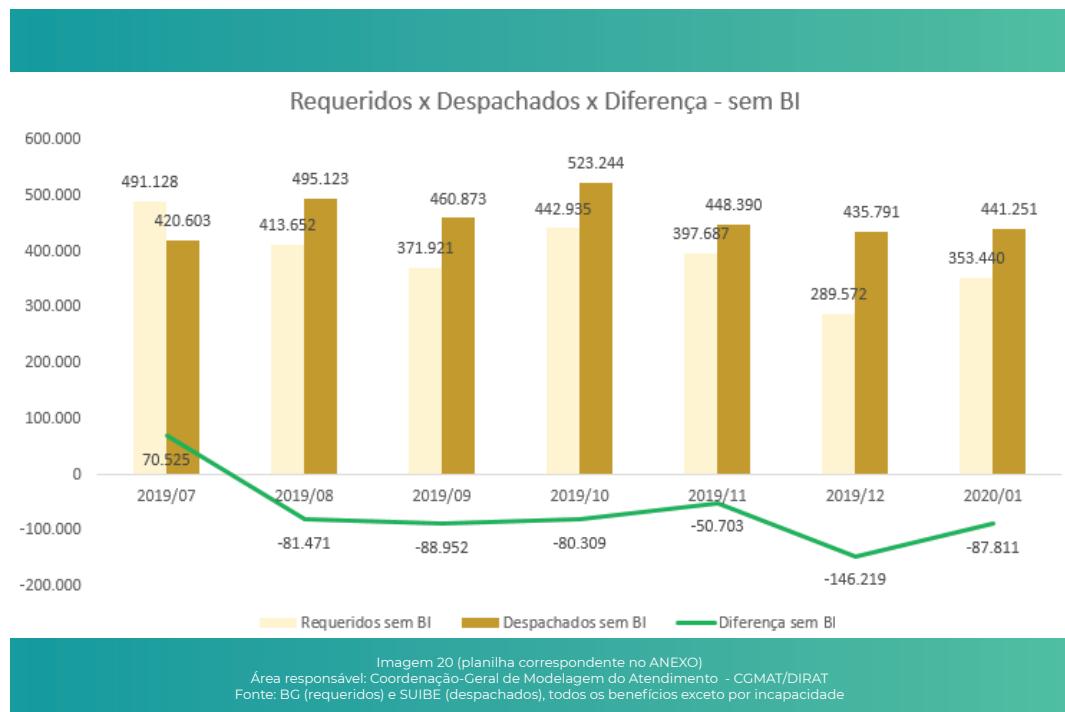
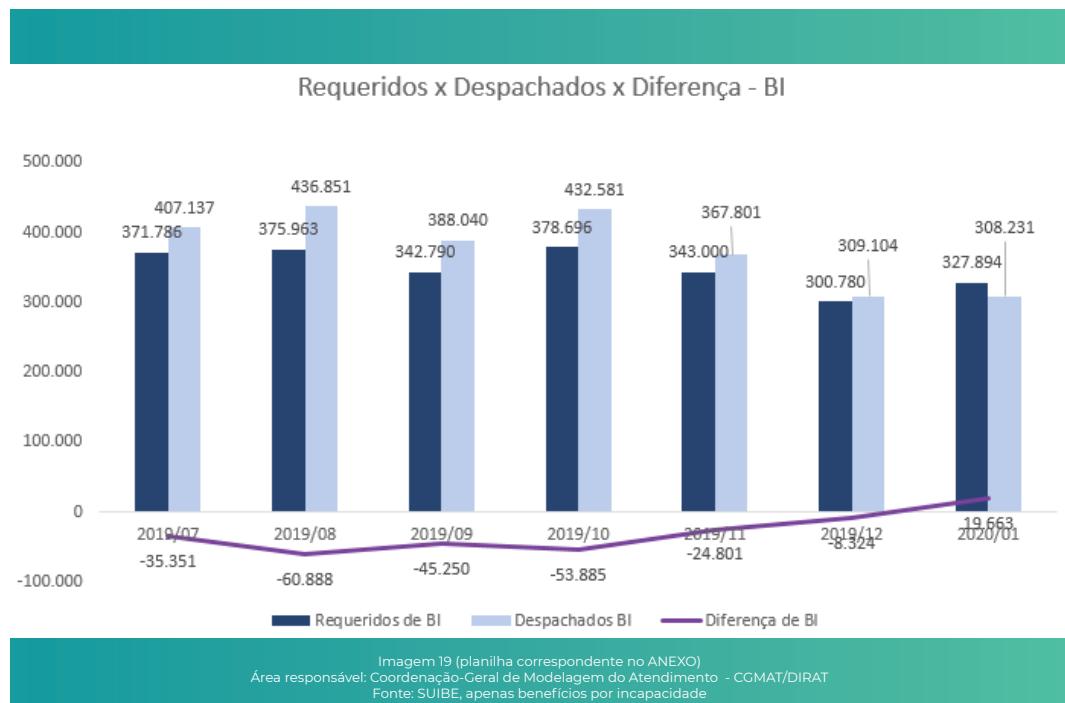
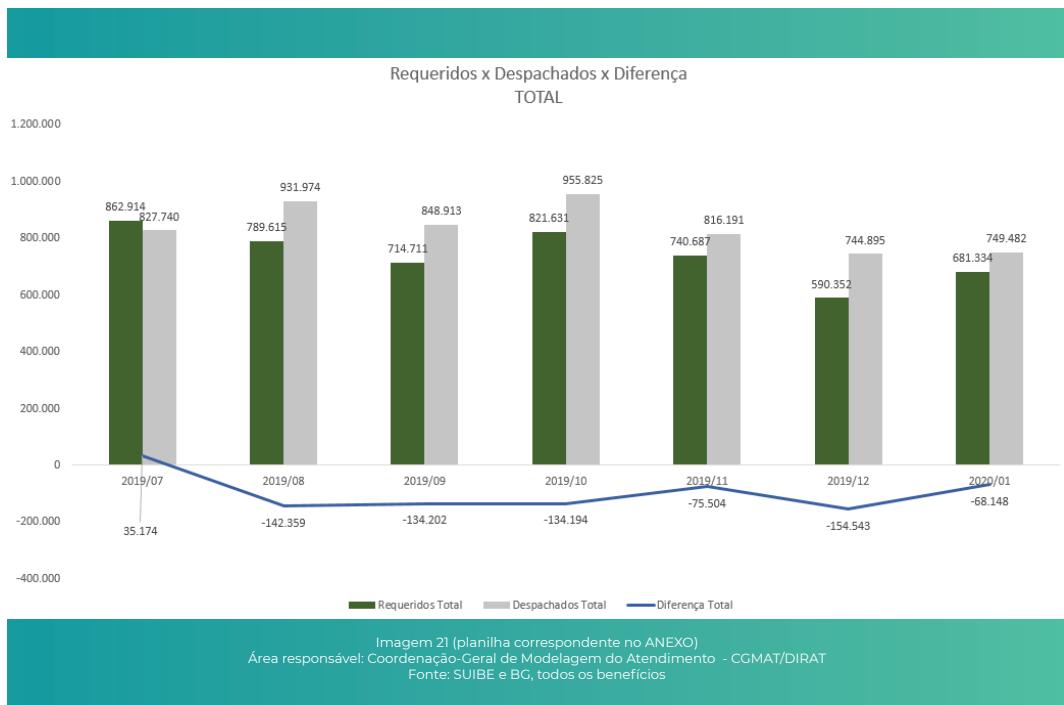


Imagen 18 (planilha correspondente no ANEXO)  
 Área responsável: Coordenação-Geral de Modelagem do Atendimento - CGMAT/DIRAT  
 Fonte: BG (sem benefícios por incapacidade, mês de dezembro/2019)

Seguem gráficos de produtividade (requerimento x decisões) do segundo semestre de 2019 do subconjunto de benefícios por incapacidade, do subconjunto dos demais benefícios e do total:





O estoque de processos pendentes de análise segue, portanto, em queda constante, estando atualmente (janeiro/2020) da seguinte forma:

Benefícios por incapacidade aguardando conclusão							
	Aguardando o INSS			Aguardando o Segurado			Total
	Até 45 dias	Acima de 45 dias	Subtotal	Até 45 dias	Acima de 45 dias	Subtotal	
<b>Total</b>	<b>221.594</b>	<b>54.465</b>	<b>276.059</b>	<b>2.556</b>	<b>1.417</b>	<b>3.973</b>	<b>280.032</b>

Fonte SUIBE e Nota SEI nº 3813/2020/ME

Todos os demais benefícios aguardando conclusão							
	Aguardando o INSS			Aguardando o Segurado			Total
	Até 45 dias	Acima de 45 dias	Subtotal	Até 45 dias	Acima de 45 dias	Subtotal	
<b>Total</b>	<b>431.194</b>	<b>1.024.171</b>	<b>1.677.365</b>	<b>191.429</b>	<b>163.305</b>	<b>354.734</b>	<b>1.752.067</b>

Fonte BG e Nota SEI nº 3813/2020/ME

Importante destacar que estoque de processos aguardando análise do INSS há mais de 45 dias, decorrente de seu atraso (1.024.171 + 54.465), corresponde, aproximadamente, à demanda de um mês de requerimentos, se considerada a média dos últimos dois anos.

Outro dado relevante a ser analisado nesse contexto é a evolução do tempo médio de concessão (TMC) do total de benefícios administrados pelo INSS:

Ano	TMC/dias
<b>2015</b>	39
<b>2016</b>	60
<b>2017</b>	54
<b>2018</b>	51
<b>2019</b>	74
<b>Média</b>	56

Fonte SUIBE

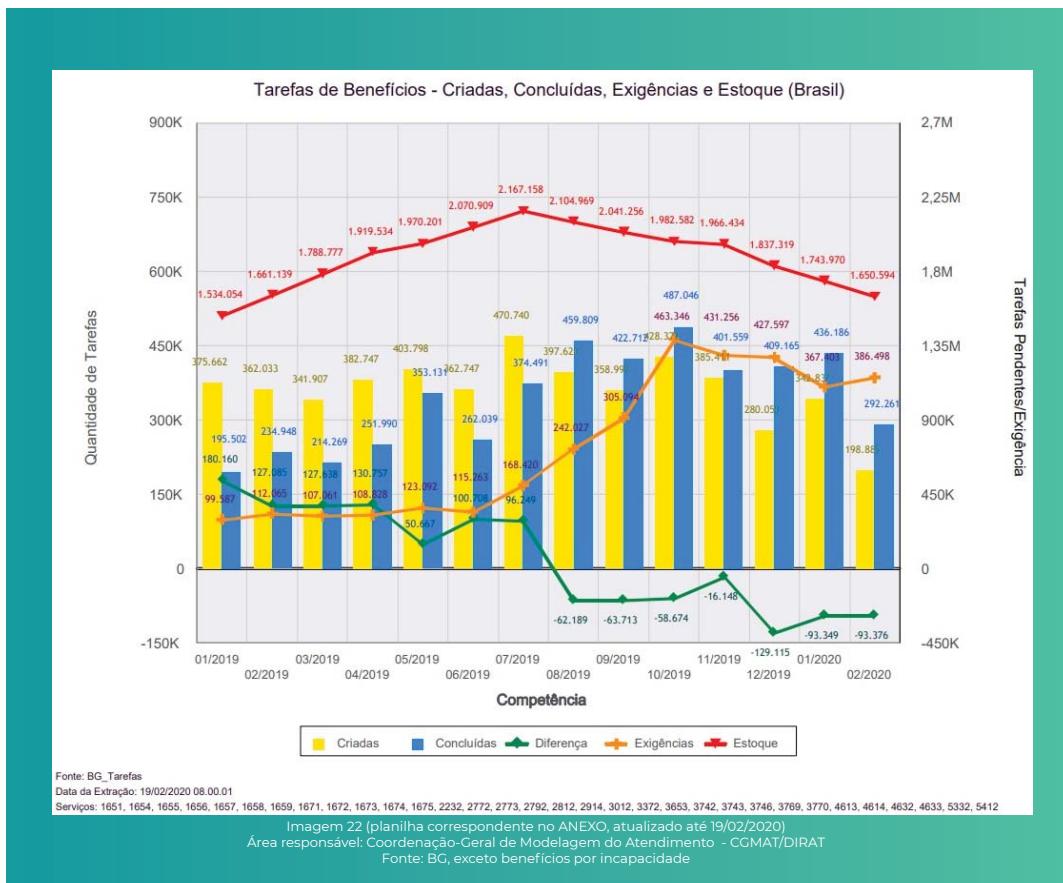
Vale destacar que o crescimento do TMC normalmente é percebido no ano subsequente ao da ocorrência do represamento. Nesse sentido, pode-se perceber que o ano da última grande greve de servidores do INSS (2015) foi o que registrou o menor TMC da série, seguido de um crescimento de 54% do TMC no ano seguinte (2016), quando se começou a dar vazão ao estoque criado no exercício anterior.

Da mesma forma, o TMC em 2018 – quando houve o maior represamento – esteve na média dos últimos anos, diferentemente do ano de 2019, que apresentou crescimento de 45%, quando se começou a avançar na redução do estoque.

Vale acrescentar, contudo, que o TMC tem apresentado queda significativa nos últimos seis meses, desde quando a produtividade no INSS começou a crescer de forma sustentável. Em dezembro, o TMC foi de 75 dias, cerca de 20% menor do que aquele registrado em julho (89 dias).

Esse resultado decorre das ações de gestão desenvolvidas em 2019, em especial a instituição da ENAT, a partir de quando o quantitativo de processos pendentes de análise passou a cair significativamente, embora ainda esteja em patamares relevantes.

O gráfico a seguir demonstra a fotografia do ano de 2019, que iniciou com o alto represamento gerado em 2018 e seguiu crescendo até o mês de julho, quando passou a ter quedas sucessivas no estoque:



Outro dado não pode ser desconsiderado: parte do estoque gerado em 2018 não era inteiramente visível, já que havia significativo número de processos físicos não cadastrados no GET, ou seja, o estoque em janeiro de 2019 era, possivelmente, superior ao retratado no relatório. Vale lembrar que apenas no primeiro trimestre de 2019 todas as agências passaram a utilizar o GET para registro dos novos requerimentos.

Também deve ser considerada uma relevante mudança de tendência a partir de dezembro/2019, que se consolidou em janeiro e fevereiro/2020: a produtividade segue crescendo, ao mesmo tempo, o número de requerimentos tem diminuído de forma relevante, certamente em razão da antecipação de muitos pedidos de aposentadoria realizados antes da promulgação da Emenda Constitucional nº 103/2019. Com isso, o saldo positivo de redução do estoque (BG) aumentou bastante em dezembro (redução de 129 mil processos do estoque) e em janeiro (redução de 93 mil processos), na contramão, inclusive, de projeções preocupantes decorrentes de férias e recesso dos servidores no período.

Ou seja, a projeção da tendência é de seguir com melhoria dos resultados e redução constante do estoque.

É certo também que o aumento da produtividade não pode resultar em perda da qualidade das análises. Atento a esse fato, o INSS criou o programa de Supervisão Técnica de Benefícios – SUPERTEC de forma concomitante à implementação da ENAT.

IV - Programa de Supervisão Técnica de Benefícios – SUPERTEC: iniciativa institucionalizada pela Portaria nº 36/DIRBEN/INSS, de 30 de agosto de 2019, com o objetivo de promover avaliação da qualidade dos resultados do trabalho de reconhecimento de direitos, tanto nos aspectos formais e na instrução

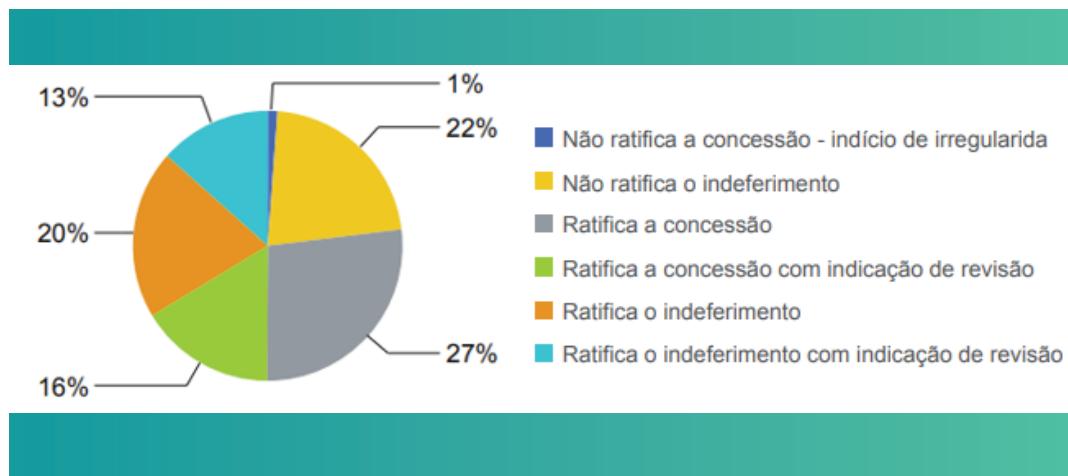
processual, quanto nos aspectos materiais, específicos da própria atividade de análise do direito.

O SUPERTEC passou a incidir tanto nos benefícios analisados de forma ordinária, no âmbito das CEABs, quanto naqueles executados de forma extraordinária, no contexto do BMOB e do Programa Especial. Nas Superintendências, a supervisão se deu sobre amostra constituída aleatoriamente por requerimentos cujas análises foram concluídas no âmbito das respectivas CEABs, observada a proporcionalidade de cada espécie requerida em relação ao total de pedidos. Já no Programa Especial, a supervisão se dedicou a avaliar as situações em que havia indícios ou solicitações de verificação quanto às análises processadas no Programa.

Na fase piloto foram supervisionados os processos administrativos de reconhecimento inicial de direito dos seguintes benefícios: pensão por morte, auxílio-reclusão, salário-maternidade, aposentadoria por idade, aposentadoria por tempo de contribuição, aposentadoria especial, aposentadoria por tempo de contribuição do professor e benefício assistencial à pessoa idosa.

Padronizaram-se, além dos parâmetros e procedimentos a serem aplicados na atividade de supervisão, as conclusões dessas ações, de forma a permitir um entendimento unificado dos resultados. Para tanto, foram estabelecidas seis conclusões possíveis: a) ratificada a concessão; b) ratificado o indeferimento; c) ratificada a concessão com indicação de revisão; d) ratificado o indeferimento com indicação de revisão; e) não ratificado o indeferimento; f) não ratificada a concessão - indício de irregularidade.

Desde o início do piloto, foram supervisionados 3.284 processos, com os seguintes resultados extraídos do sistema BG:



Finalmente, das 1.570 situações identificadas em que se demandou a revisão de ofício das análises concluídas, em 72% dos casos, a necessidade de revisão tinha origem na instrução processual e o restante demandava a revisão do próprio de direito. Apenas 1% dos processos foram apontados como contendo possíveis indícios de irregularidades, sendo todos eles encaminhados ao Monitoramento Operacional de Benefícios para a instauração do devido procedimento apuratório.

No ano de 2020, o SUPERTEC deve ser expandido e ampliado o volume de processos avaliados. O Plano de Ação 2020 prevê pelo menos 24 mil processos avaliados no âmbito do programa.

Assim, é inegável que o conjunto de medidas acima descrito está contribuindo para a melhoria dos indicadores de atendimento, de análise de

benefício e de tempo médio e qualidade de decisão. Embora ainda haja muito a ser feito, a clara inversão de tendência das curvas estatísticas já é suficiente para demonstrar que a execução do planejamento tem surtido efeito, sobretudo após a instituição da ENAT.

A seguir, detalham-se algumas informações relacionadas a outros processos ou etapas relativas à administração dos benefícios, tais como Recurso, Revisão e Manutenção.

Atividades de manutenção de benefícios consistem em modificações administrativas de benefícios já concedidos a beneficiários, como atualização de dados cadastrais alteração na forma de pagamento, bloqueio e desbloqueio do benefício para empréstimos consignados, entre outros. Potencialmente, aproximadamente 35 milhões de beneficiários podem fazer requerimentos específicos de manutenção, mas de julho/2019 a janeiro/2020, identificou-se uma média de 292 mil requerimentos mensais. Atualmente, há 454 mil requerimentos de manutenção em processamento pelas agências da Previdência Social.

Dois dados merecem ser destacados: a) todos os requerimentos de manutenção de benefício estão disponíveis nos canais remotos, de modo que o beneficiário não precisa agendar nem comparecer fisicamente a nenhuma unidade para formalizar a solicitação; e b) alguns dos principais requerimentos de manutenção já estão sendo processados e implantados de forma automatizada desde o final de janeiro/2020, quais sejam: bloqueio e desbloqueio do benefício para empréstimos consignados, alteração do local ou forma de pagamento e atualização de dados do beneficiário. Essas atividades, passíveis de processamento automático, respondem a 40% do total de requerimentos de manutenção recebidos pelo INSS, de modo que parte relevante do processamento dos pedidos prescindirá da análise manual de um servidor.

Quanto aos recursos a serem analisados pelo Conselho de Recursos da Previdência Social - CRPS, vale destacar que o seu processamento foi aperfeiçoado ao longo do ano de 2019, como forma de aumentar sua eficiência. Por essa razão, as informações relativas à análise, ao encaminhamento ao CRPS e à decisão dos processos recursais exigem a consideração acerca da mudança da fonte de dados e dos processos de trabalho.

Desde 2014 até novembro de 2019, o sistema utilizado para os requerimentos recursais era o E-Recursos. Durante a maior parte desse período, no E-Recursos, os requerimentos ainda eram recepcionados em meio físico. Essa realidade perdurou até a adoção do GET como meio de protocolo eletrônico, o que ocorreu em maio/2019.

Importante ressaltar que, mesmo com o uso do GET, não havia integração com o E-Recursos, gerando um sombreamento de requerimentos existentes apenas no GET, não lançados no E-Recursos, bem como requerimentos que, mesmo lançados, não eram encerrados no GET, gerando duplicidade.

Para corrigir essas dificuldades, bem como unificar o fluxo de trabalho, a premissa básica do E-Sisrec, novo sistema implantado em 02/12/2019, foi a integração automatizada com o GET, a qual ainda passa por processos de ajuste, de maneira a consolidar os dois universos de requerimentos, isto é, unificar aqueles que estavam apenas no GET ou apenas no E-Recursos, bem como eliminar as duplicidades.

Assim, feitas essas considerações, os dados relativos aos requerimentos recursais devem ser apresentados de forma a considerar tal contexto e,

portanto, garantir uma compreensão abrangente do quadro. A seguir, são apresentados os dados extraídos dos dois sistemas eletrônicos de recurso, isto é, até novembro de 2019, a fonte é o sistema E-Recursos e, daí em diante, o E-Sisrec:

- a) 333.243 novos requerimentos recursais em 2019 (com eventuais duplicidades);
- b) 274.723 requerimentos já encaminhados ao CRPS em 2019;
- c) 89.307 decisões do CRPS cumpridas pelo INSS em 2019;
- d) 21.324 benefícios concedidos em fase recursal em 2019; e
- e) 141.964 recursos pendentes no E-Sisrec em dezembro de 2019.

Quanto aos pedidos de revisão, em 2019, iniciou-se efetivo gerenciamento dos correspondentes processos. Nos exercícios anteriores, todos os processos de revisão eram físicos e gerenciados pelas unidades descentralizadas.

Em 2019, todos os processos físicos das unidades foram digitalizados e incluídos no GET, permitindo um monitoramento pela Diretoria de Benefícios, assim como todos os novos pedidos de revisão protocolados ao longo do ano já foram cadastrados no GET. Atualmente, há 260 mil pedidos de revisão pendentes de conclusão. Vale destacar que, segundo a experiência do Instituto, parte significativa dos pedidos de revisão perderam seu objeto em razão do ajuizamento concomitante de pedidos de revisão judicial.

Assim, a Diretoria de Benefícios solicitou formalmente à PFE/INSS o cruzamento das informações relativas aos pedidos de revisão cadastrados no GET com ações judiciais com o mesmo objeto cadastradas no SAPIENS (AGU). Quando o referido cruzamento estiver concluído, haverá maior inteligência e eficiência na conclusão dos processos.

As medidas acima detalhadas contribuíram para estruturar o gerenciamento dos processos, tornar a integralidade das demandas conhecida e viabilizar ações mais efetivas de resolução.

#### V - Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência Social - ENIDJ

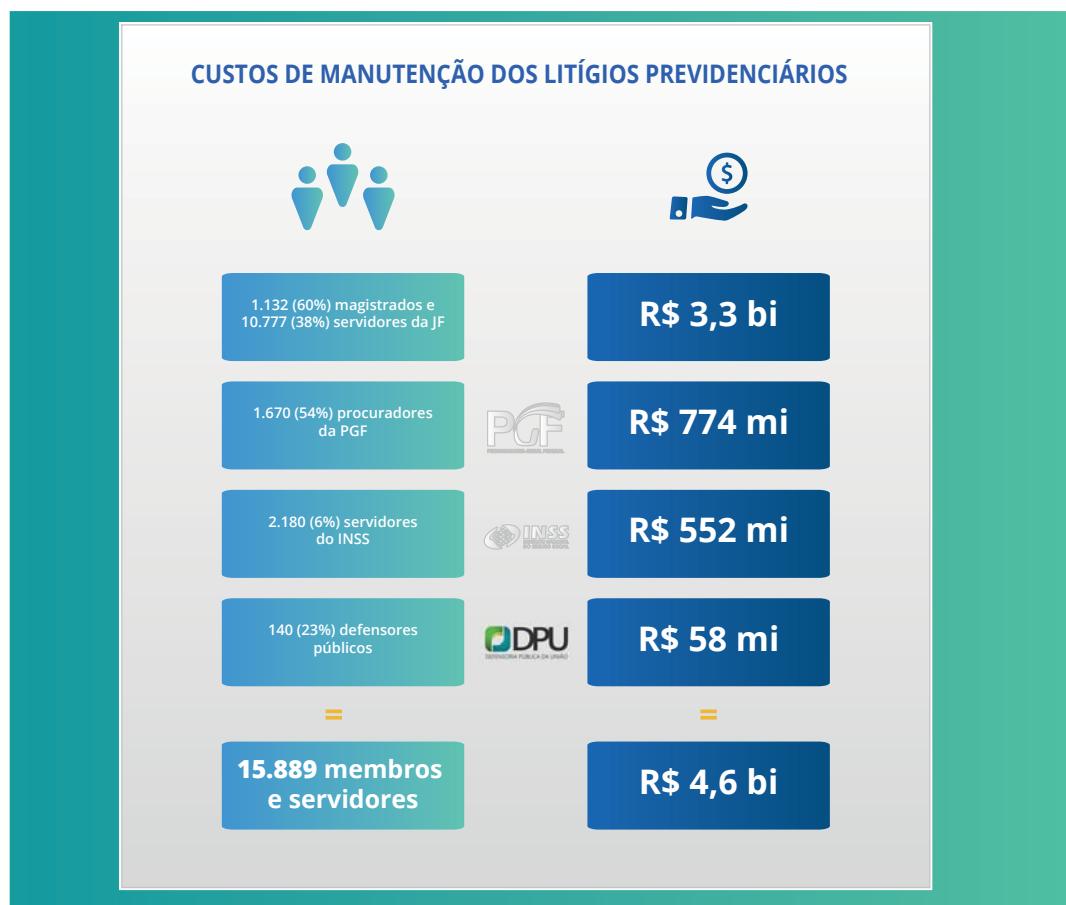
Ao longo dos anos, o INSS tornou-se o maior demandado da Justiça Brasileira, figurando como réu em 57% de todos os novos processos da Justiça Federal. Quase 7 mil novas ações são ajuizadas em face do INSS todos os dias. Segundo dados recentes, fornecidos pela Procuradoria-Geral Federal, órgão integrante da Advocacia-Geral da União, o Instituto atualmente é réu em cerca de 6 milhões de processos judiciais.

Esses processos tramitam parte na Justiça Federal e parte na Justiça Estadual, que detém competência constitucional delegada para processar e julgar causas previdenciárias (mitigada a partir da Emenda Constitucional nº 103/2019), além de competência originária para processar as causas previdenciárias decorrentes de acidente do trabalho.

Como se não bastasse, as milhares de ações individuais propostas em desfavor do INSS, também merecem destaque as mais de 300 Ações Civis Públicas ajuizadas contra a autarquia, sendo 21% de ACPs de abrangência nacional e 79% de abrangência local, que geram enorme assimetria na forma de tratamento e atendimento dos segurados, a depender da região do País.

O grande volume de ações demanda uma pesada estrutura estatal. O Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 2.894/2018, apontou que o Estado Brasileiro aloca anualmente cerca de R\$ 4,6 bilhões de reais para manter

o amplo aparato necessário ao enfrentamento dos litígios previdenciários. Eis os custos:



Além dos custos de manutenção dessa estrutura, as consequências do grande volume de ações contrárias à Previdência Social fazem-se sentir em igual proporção no montante anual despendido pela autarquia por força das decisões judiciais provenientes desses processos.

Veja-se que, apenas em 2018, os pagamentos judiciais efetuados pelo INSS por meio de precatórios e Requisições de Pequeno Valor superaram a marca de R\$ 16 bilhões, valor correspondente a cerca de 49% de todo o volume de pagamentos judiciais feito pela União e demais órgãos federais.

E a essa quantia ainda devem ser acrescidos os expressivos valores pagos pela autarquia diretamente aos segurados, tanto por força de decisões judiciais precárias quanto a reboque de decisões definitivas. O já referido Acórdão TCU nº 2.894/2018 apontou que, apenas no exercício de 2017, foram gastos cerca de R\$ 92 bilhões em benefícios previdenciários concedidos por decisão judicial.

Para lidar com essa problemática e suas grandes repercussões financeiras, sociais e administrativas, o INSS, a partir de maio de 2019, buscou estabelecer um inédito e integrado diálogo institucional com o Conselho Nacional de Justiça, o Conselho da Justiça Federal, a Defensoria Pública da União, a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho e a Advocacia-Geral da União no afã de engajar todos esses imprescindíveis atores numa ação integrada, apta a diagnosticar as principais razões que conduziram a esse quadro periclitante de acentuada judicialização, e, na sequência, capaz de subsidiar a concepção

de mecanismos e a elaboração de um plano para o enfrentamento conjunto do problema.

Obtido o compromisso e alcançado um alinhamento sem precedentes desses órgãos, foi assinada, em agosto/2019, a Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência, que possui os seguintes objetivos:

- construção de espaço dialogal com vistas à identificação dos potenciais pontos de conflitos e das reais causas da litigiosidade em matéria previdenciária, acompanhada da definição acerca das ações capazes de mitigar ou anular estes focos de litigiosidade, bem como dos responsáveis pela implantação destas medidas;
- busca por soluções integradas que garantam a racionalização do processamento e julgamento de ações previdenciárias;
- uso racional de recursos públicos que financiam a prestação jurisdicional, a defesa da autarquia previdenciária, a assistência judiciária gratuita;
- aperfeiçoamento e fortalecimento das iniciativas que garantam e ampliem soluções extrajudiciais para a composição de conflitos de origem previdenciária;
- integração de sistemas, iniciativas, informações entre os signatários da Estratégia com vistas a promover a contínua busca por alternativas à judicialização de conflitos previdenciários; e
- priorização da revisão administrativa como forma primaz de se assegurar os direitos previdenciários àqueles segurados que, reunindo os requisitos legais para fruição de seus direitos, tiveram seus benefícios não concedidos.

Dentre as iniciativas visando à redução da litigiosidade, já está em efetivo funcionamento o Programa “Salas de Desjudicialização”, executado conjuntamente pelo INSS, pela AGU, pela Defensoria e pelo Centro de Inteligência do Conselho da Justiça Federal.

No âmbito do referido Programa, coube à Procuradoria Federal Especializada junto ao INSS apresentar os principais Pontos de Potencial Conflito (PPC) em matéria previdenciária. Com base nos pontos identificados, um grupo paritário composto por 2 juízes federais, 2 procuradores federais, 2 defensores públicos da União e 2 servidores do INSS reúne-se a cada dois meses para discutir cada um dos pontos assinalados, buscando compreender e obter consensos sobre as causas, os efeitos e as ações que precisam ser adotadas a fim de que os litígios deles decorrentes sejam reduzidos.

Para ilustrar o escopo do Programa, vale listar, abaixo, os PPCs já identificados, sendo três deles relacionados às espécies de benefícios previdenciários com maior grau de litigiosidade (PPCs 01, 02 e 03), e outros 09 pertinentes a situações e circunstâncias que contribuem para o aumento da litigiosidade.



Saliente-se que já foram realizados três eventos de desjudicialização, em julho, setembro e novembro de 2019, nos quais oito desses PPCs foram exaustivamente escrutinados. Sem embargo do pouco tempo decorrido desde então, os resultados potenciais da iniciativa são bastante promissores, eis que as mais de 70 conclusões obtidas têm sido trabalhadas e utilizadas para subsidiar a adoção de ações concretas pelos atores envolvidos na dinâmica.

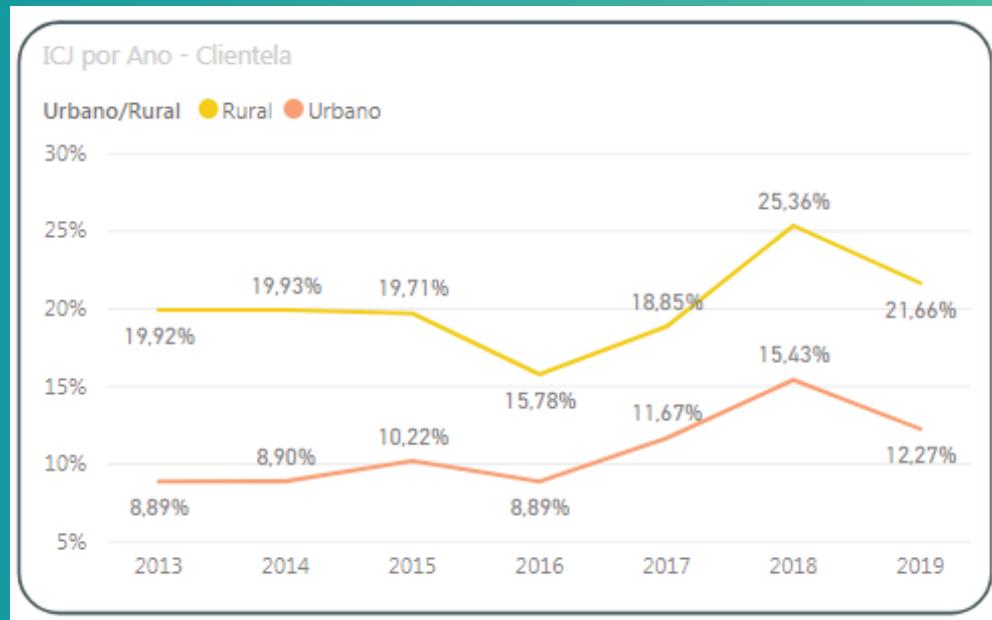
Outrossim, a redução drástica dos atrasos no cumprimento de decisões judiciais e, consequentemente, das multas judiciais aplicadas em decorrência dessa mora, também constituem prioridades do projeto, pelas óbvias consequências positivas que advirão de tais medidas.

Para que se tenha uma noção da estrutura que o INSS se viu obrigado a montar para dar conta de toda essa demanda e de como os altos níveis de litigiosidade comprometem a capacidade operacional da autarquia, veja-se que, somente em 2018, as concessões e revisões judiciais alcançaram cerca de 968 mil eventos, cujo processamento exigiu um sem-número de tramitações, análises e diligências administrativas. A partir dessa expressiva marca, é possível conjecturar a enorme quantidade de energia que o INSS é obrigado a despender para dar vazão ao volume de demandas proveniente da litigiosidade exacerbada que marca a temática previdenciária, assim como o impacto desse traço no desempenho geral do Instituto, porquanto suas consequências oneram não apenas as Agências de Atendimento de Demandas Judiciais - APSADJ e os Setores de Atendimento de Demandas Judiciais – SADJ, mas também, de forma reflexa, todos os demais setores da autarquia.

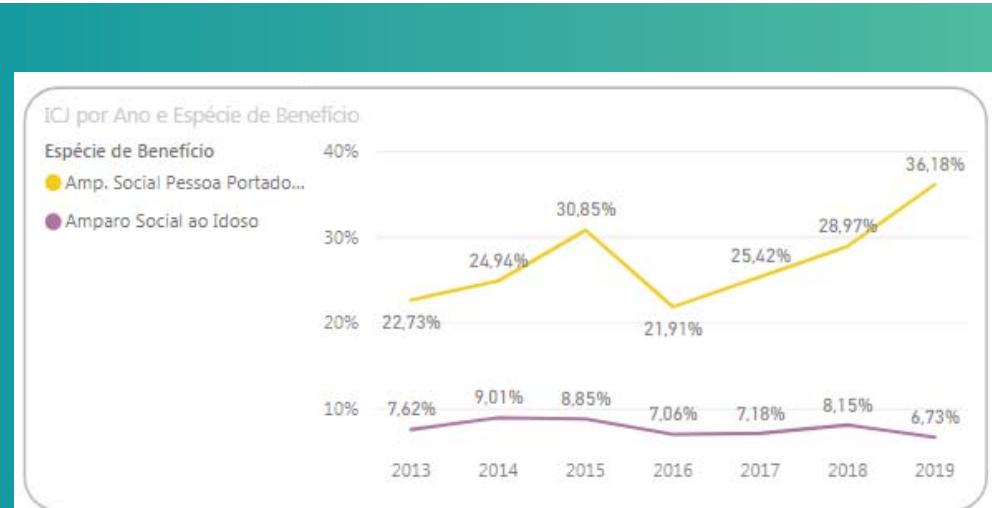
Logo, para além dos benefícios diretos que a Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência gerará em favor do cidadão, também se espera que as ações a serem adotadas sob sua égide, na esteira da minimização do número de litígios e do aperfeiçoamento da dinâmica de cumprimento das decisões judiciais, acarretem uma diminuição considerável do quantitativo de recursos humanos e logísticos atualmente dedicados à temática, o que permitirá o reforço de outros fronts de atuação estratégica do INSS.

Para entender e acompanhar o volume de ações judiciais que tramitam em face do INSS, a PFE/INSS há muito trabalha com um indicador específico: o Índice de Concessões Judiciais – ICJ, obtido pela razão do total de concessões judiciais pelo total de concessões em um mesmo período. Segue evolução do ICJ ao longo dos últimos anos:





Fonte: Sapiens e Panorama ICJ (Painel PFE/INSS)



Fonte: Sapiens e Panorama ICJ (Painel PFE/INSS)

Dos quadros acima, constata-se que:

- observou-se um decréscimo relevante no ICJ em 2019, sobretudo considerando que, no ano de 2018, o índice foi o mais alto dos últimos 7 anos;
- em toda a série apresentada (2013/2019), o indicador sempre foi mais alto para a clientela rural, o que é condizente com o fato de que a prova da qualidade de segurado rural tem um viés subjetivo, que extrapola a relação ordinária segurado/previdência, baseada em contribuições. Ademais, o ICJ de ambos caiu em 2019; e
- o ICJ para o benefício assistencial para a pessoa portadora de deficiência segue em crescimento há anos, sobretudo quando comparado com o mesmo benefício destinado ao idoso, que teve uma sensível queda de 2018 para 2019.

Como a discussão em relação à miserabilidade é a mesma para as duas espécies, pode-se concluir que está ocorrendo uma discrepância entre o critério para a caracterização do portador de deficiência adotado pelo INSS e o adotado pelo Poder Judiciário.

A seguir, alguns dados mais detalhados sobre o ICJ das principais espécies de benefício e sua evolução ao longo dos anos:

Imagen ICJ das principais espécies de benefício e sua evolução ao longo dos anos



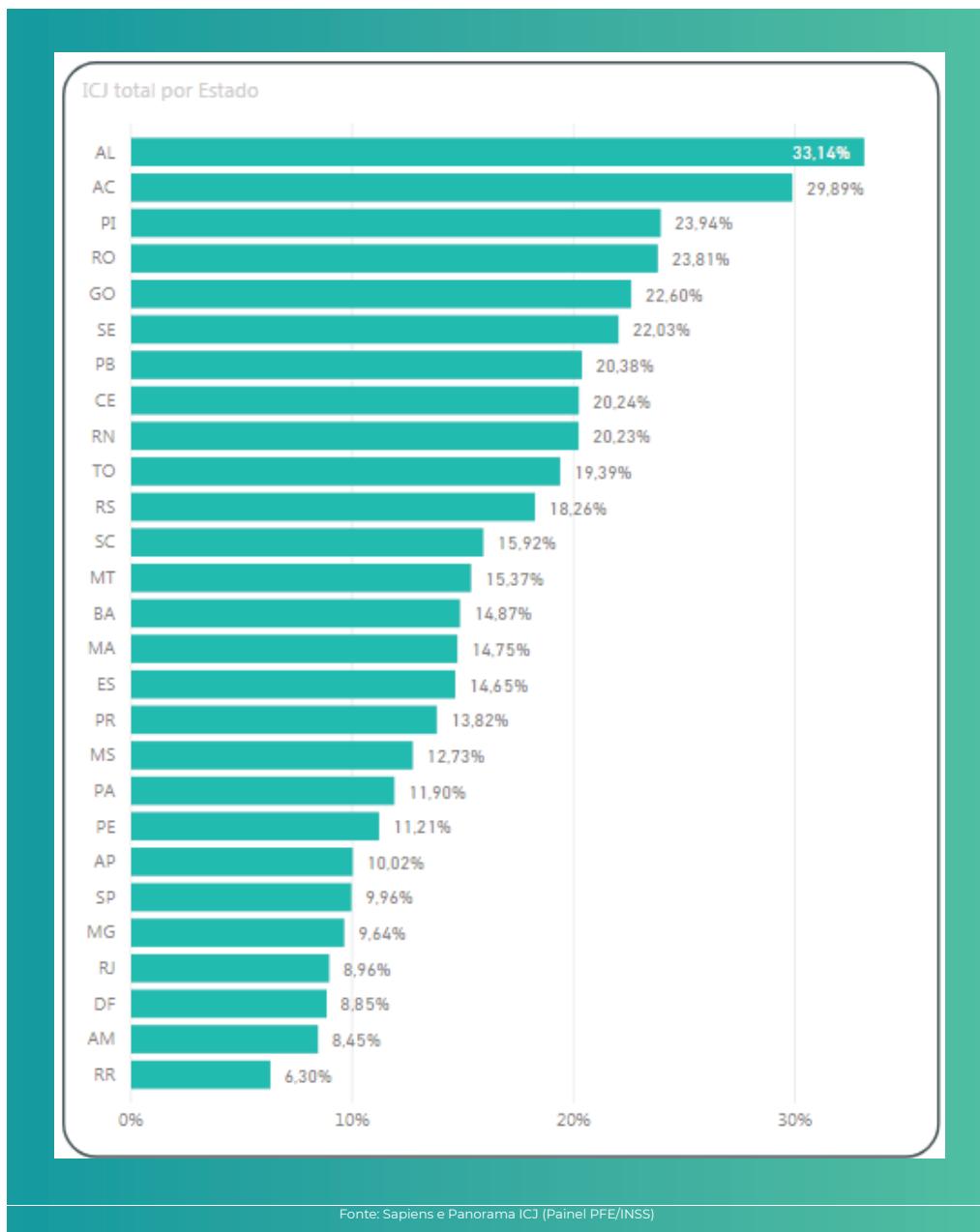
Das principais espécies de benefício acima retratadas, as únicas que não apresentaram decréscimo em 2019 foram as de aposentadoria especial e auxílio reclusão. As aposentadorias especiais foram eleitas como objeto de estudo prioritário nas Salas de Desjudicialização, enquanto as análises dos pedidos de auxílio reclusão passaram por mudanças legislativas relevantes em 2019, com a edição da Medida Provisória nº 871 e a promulgação da Lei nº 13.846.

O detalhamento do ICJ por estado e por espécie é uma importante fonte de planejamento. Nesse sentido, seguem as espécies, detalhadas acima, com indicação do seu respectivo ICJ por estado:



Fonte: Sapiens e Painel de Concessões 2019 (Painel PFE/INSS)

Segue, abaixo, o ICJ/2019 de todas as espécies distribuído por estados:



Muito embora o ICJ confira importante perspectiva sobre a judicialização da previdência, bem como tenha servido por muito tempo às necessidades do INSS, da PFE/INSS e da Procuradoria-Geral Federal - PGF, o crescimento do número de ações judiciais, caracterizadas por seu caráter de demanda de massas, torna necessária uma evolução nos indicadores. Essa evolução foi um dos objetivos no ano de 2019.

A consolidação do Sistema AGU de Inteligência Jurídica – SAPIENS, a exponencial melhora no cadastramento das ações ajuizadas contra o INSS, o registro das atividades realizadas em todas as fases do processo, bem como as melhorias na gestão de dados do INSS e a implantação do processo eletrônico na autarquia permitirão o desenvolvimento de novos indicadores, mais precisos e eficazes, quais sejam:

- a) Índice de Judicialização da Previdência (IJP):  
nº de requerimentos indeferidos/nº de requerimentos judicializados

- b) Índice de Concessão Judicial Aplicado (ICJ-A):  
nº de requerimentos judicializados/nº de benefícios implantados por decisão judicial
- c) Índice de Reversão Judicial (IRJ-A):  
nº de benefícios concedidos judicialmente/nº de benefícios cessados judicialmente
- d) Índice de Composição de Litígios (ICL-A):  
nº de requerimentos judicializados/nº de acordos homologados
- e) Índice de Concessão Judicial Extratificado (ICJ-E):  
Em desenvolvimento
- f) Índice de desempenho do Contencioso (IDC):  
Em desenvolvimento

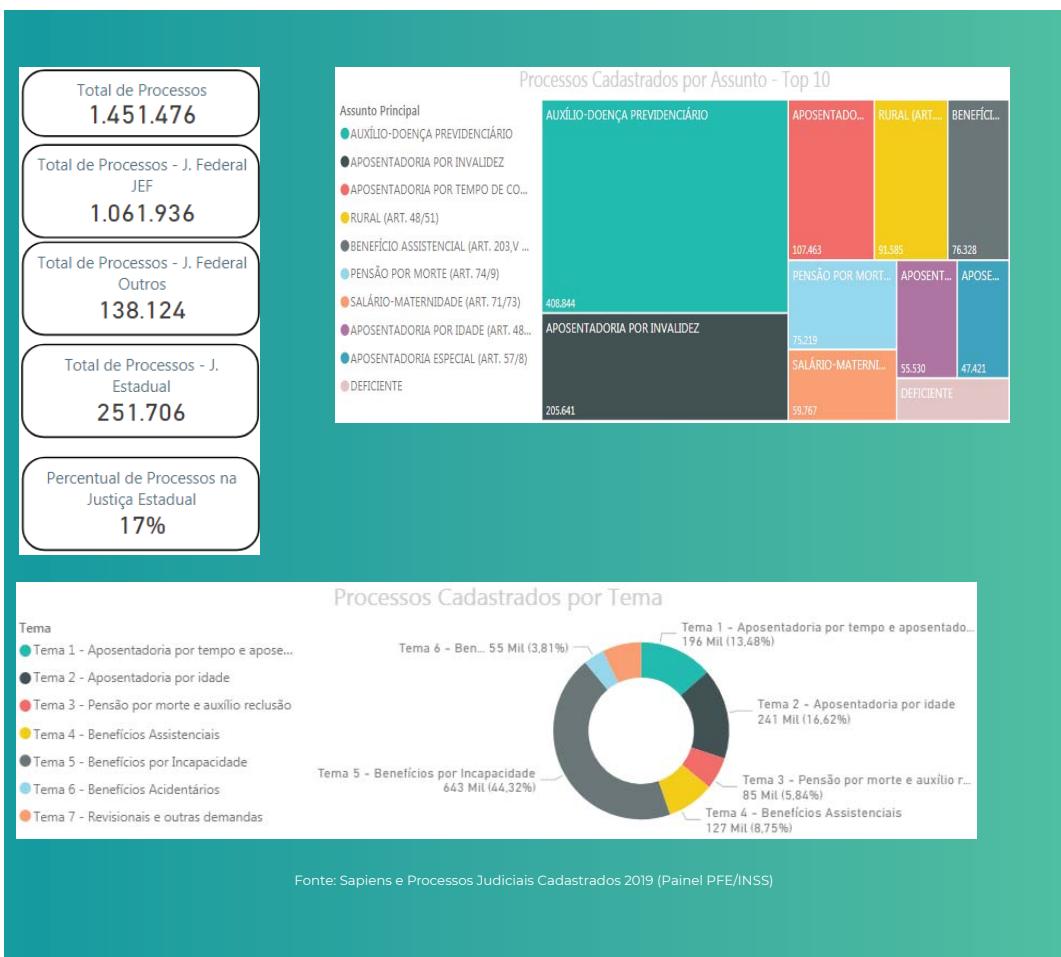
No decorrer do ano de 2019, a PFE/INSS trabalhou na construção dos novos indicadores. O principal desenvolvimento esperado foi o cruzamento da base de dados de benefícios indeferidos no SUIBE, que passou a ser povoada com o CPF do requerente no início daquele ano, com a base de dados do SAPIENS, tendo como parâmetros as novas ações ajuizadas contra o INSS. Com esses novos dados, o monitoramento da judicialização da previdência ganha um perfil de detalhamento e concretude nunca alcançados.

Entretanto, para fins do presente relatório, como a base de dados de indeferimentos com a inclusão obrigatória de CPF ainda é recente (2019), o intervalo entre o despacho de indeferimento e a propositura de uma ação judicial ainda não permite uma base amostral suficiente.

Por meio de ferramentas de BI (business intelligence) os dados disponíveis estão acessíveis em tempo real na página da PFE/INSS no portal d



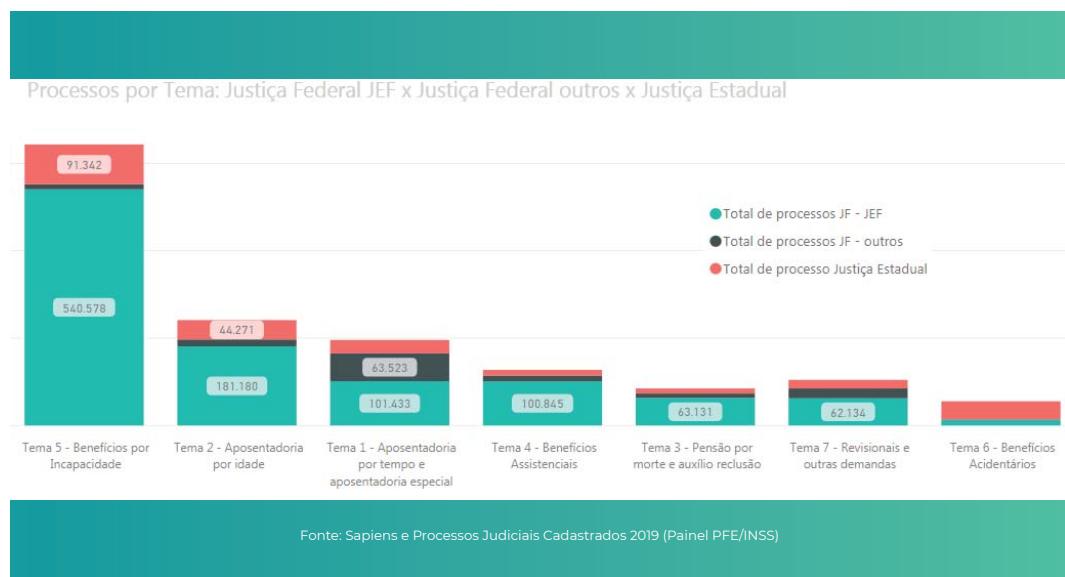
Essas ferramentas têm permitido, por meio de painéis de geração automática, o acompanhamento de praticamente todas as informações sobre a judicialização da previdência:



	<b>JF+JEF+JE</b>	<b>JEF</b>	<b>Justiça Federal (exceto JEF)</b>	<b>Justiça Estadual</b>
<b>Total</b>	1.333.899	960.627	107.527	265.745
<b>Favoráveis ao INSS</b>	701.988	527.895	52.177	121.916
<b>Desfavoráveis ao INSS</b>	465.497	279.407	53.629	132.461
<b>Acordos homologados</b>	166.414	153.325	1.721	11.368
<b>% de favoráveis</b>	52,63%	54,95%	48,52%	45,88%
<b>% de desfavoráveis</b>	34,90%	29,09%	49,87%	49,85%
<b>% de acordos</b>	12,48%	15,96%	1,60%	4,28%

Fonte: Sapiens e Análise de Sentenças 2019 (Painel PFE/INSS)

Outro dado, já monitorado nos painéis, que ganhará nova relevância em 2020, como efeito da mitigação da possibilidade de delegação da competência da Justiça Federal para a Justiça Estadual, nos termos da Emenda Constitucional nº 103/2019, é do quantitativo de ações ajuizadas em face do INSS em varas estaduais:



Esse tema é especialmente relevante por duas razões: a) o maior percentual de decisões desfavoráveis ao INSS é oriundo de sentenças proferidas pela Justiça Estadual (45,88%); e b) o índice de acordos celebrados nos processos que tramitam na Justiça Estadual é inexpressivo (4,2%) quando comparado ao percentual de acordos homologados nos processos que tramitam nos juizados especiais federais (15,9%).

O acompanhamento do conjunto de dados acima, o permanente monitoramento do comportamento da judicialização e do resultado das sentenças são essenciais para que o INSS cumpra seu papel na Estratégia Nacional Integrada para Desjudicialização da Previdência, por meio de ações concretas voltadas à redução da litigiosidade em matéria previdenciária.

No mais, também merece registro a recente criação, em outubro/2019, das Centrais de Análise de Benefício para Atendimento das Demandas Judiciais (CEAB/DJ), unidades administrativas concebidas para solucionar os problemas já noticiados de morosidade e ineficiência no cumprimento de decisões judiciais. Seguindo a mesma linha adotada em outros núcleos de atuação estratégica, as CEAB/DJ preveem a regionalização dos atendimentos de demandas judiciais e a possibilidade de os seus integrantes aderirem ao Programa de Gestão Semipresencial, no qual o desempenho do servidor é medido por produtividade e não mais pelo mero cumprimento da carga horária.

## VI - Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária

Tão importante quanto a cessação dos pagamentos indevidos é a identificação do que possibilitou ou deu causa a tais irregularidades, a fim de que sejam desenvolvidas e internalizadas medidas mais eficientes de controle prévio, capazes de evitar o surgimento de novos desvios. Em sincronia com esse objetivo, foi institucionalizada pelo INSS a Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária (ENAP), por meio da Resolução nº 712/PRES/INSS, de 09 de

dezembro de 2019, na busca pela perenização das medidas que visem ao estabelecimento de uma dinâmica permanente, estruturada e sustentável de combate às irregularidades.

Nesse contexto, a ENAP tem os seguintes objetivos:

- a) promover a integração de bases de dados;
- b) aperfeiçoar o cadastro e a qualificação dos beneficiários da Previdência Social;
- c) incrementar o monitoramento de benefícios mantidos pelo INSS, primando especialmente pelo controle dos processos críticos;
- d) subsidiar a regulamentação do fluxo para a implantação de novas regras de conformidade nos processos e sistemas de análise de benefícios;
- e) aperfeiçoar as regras e os mecanismos de bloqueio cautelar, suspensão e cessação de benefícios com indícios de irregularidade;
- f) monitorar, em tempo real, a atividade de análise de benefícios para identificar comportamentos discrepantes e prevenir irregularidades;
- g) otimizar os processos e sistemas de análise de benefícios, apuração de irregularidades e cobrança administrativa, visando à promoção da eficiência e prevenção de fraudes;
- h) buscar a proteção dos beneficiários e segurados da Previdência Social e de seus dados contra investidas fraudulentas;
- i) zelar pelos canais de denúncias e controle social;
- j) promover a transparência ativa de informações sobre benefícios mantidos pelo INSS;
- k) estimular a manutenção de sistema de governança que promova a contínua melhoria dos serviços prestados, a simplificação administrativa, a modernização da gestão, a qualificação do processo decisório e a prevenção de irregularidades; e
- l) promover a cultura da ética e da integridade no INSS.

No mesmo contexto da edição da ENAP, outras providências sinérgicas foram adotadas para conferir o INSS de mecanismos de resposta mais eficientes em face do preocupante diagnóstico do volume de processos com indício de irregularidades. Seguem algumas dessas novas ferramentas e instrumentos criados ao longo do ano de 2019 e que, naturalmente, ainda precisam se consolidar na cultura institucional da autarquia:

Criação da Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos - DIGOV: em 2019, o INSS reformulou sua estrutura organizacional (Decreto nº 9.746, de 2019, art. 2º) com o objetivo de atualizá-la para enfrentar os desafios impostos pelo cenário encontrado, aumentando, assim, sua capacidade de responder de maneira efetiva aos problemas constatados. Essa unidade tem como principais atribuições a coordenação do programa de integridade e da gestão de riscos no âmbito do INSS, a promoção de iniciativas para a melhoria do desempenho institucional e para o aprimoramento do processo decisório, além do planejamento, da orientação e da coordenação das atividades de controle e conformidade.

Também coube à DIGOV promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança instituídas no Instituto.

O ato de criação de uma diretoria administrativa não gera, por si só, resultados imediatos. No entanto, isso demonstra a pré-disposição do Instituto com a otimização da gestão, a qualificação do processo decisório e a organização e sistematização dos mecanismos de controle e conformidade.

Acredita-se que a boa governança cria perspectiva para os cidadãos sobre o que esperar do Estado, tanto para atender às suas necessidades, quanto para garantir a gestão íntegra e eficaz dos recursos públicos.

Vinculada à Diretoria, também foram criadas duas Coordenações-Gerais: Coordenação-Geral de Integridade e Gerenciamento de Riscos e a Coordenação-Geral de Governança.

Diminuição do prazo de comunicação dos óbitos registrados pelos cartórios ao INSS: o art. 68 da Lei nº 8.212/1991 previa o prazo de até 40 dias para que os cartórios de registro civil comunicassem os óbitos registrados ao INSS, a fim de que a autarquia adotasse as providências de sua alçada para evitar o pagamento de benefício previdenciário após o falecimento do beneficiário. Tal prazo, todavia, era demasiadamente longo e possibilitava o pagamento de até duas competências de benefícios após a morte do beneficiário, simplesmente porque, durante o período, o INSS ainda não tinha tomado conhecimento do registro do óbito.

Em parceria com o Centro de Inteligência da Justiça Federal, o INSS e a PFE/INSS fizeram gestão junto a praticamente todos os Tribunais de Justiça dos Estados ao longo do ano de 2019, buscando a redução do número de dias franqueados aos cartórios para comunicar os óbitos registrados. Em poucos meses, onze Tribunais de Justiça estaduais reconheceram o anacronismo e a exorbitância do prazo e editaram provimentos para obrigar os cartórios a enviarem essa informação ao INSS em até 24h (Tribunais de Justiça de Pernambuco, Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Sergipe, Pará, Distrito Federal, Paraná, Tocantins, Rio Grande do Sul).

Ato contínuo, inspirado pelos provimentos referidos, o Congresso Nacional, no projeto de lei de conversão da MP 871/2019, atualizou a legislação de forma a determinar a comunicação dos óbitos ao INSS no prazo de apenas um dia útil. Essa mudança de paradigma praticamente elimina o risco de pagamento de benefícios após o óbito (quando este é registrado), gerando uma economia anual estimada de R\$ 1,3 bilhão, isso sem considerar a economia potencial decorrente da desnecessidade de instauração de inquéritos policiais, de formulação de pedidos de quebra de sigilos bancários, de apresentação de denúncias e de ajuizamento de ações penais para apuração do recebimento indevido de benefícios após o óbito.

Poucos meses após a edição dos provimentos dos Tribunais de Justiça e da alteração legislativa acima referida, já foi possível constatar relevante queda no tempo médio de comunicação ao INSS por parte dos cartórios: em outubro/2019, o prazo médio de comunicação dos óbitos foi de apenas 1 dia, ao passo que, para efeito de comparação, esse prazo era de 16 dias em outubro/2018.

Sistema de Verificação da Conformidade da Folha de Benefícios - SVCBen: o INSS iniciou a operação desse novo sistema de controle de pagamentos irregulares no mês de abril/2019. Em síntese, o sistema faz, de forma automática, uma varredura mensal em toda a folha de pagamento de benefícios e, à luz das tipologias mais relevantes identificadas pela CGU, pelo TCU e pelo INSS,

aponta as situações com inícios de irregularidade que devem ser escrutinadas pela equipe técnica da autarquia, já permitindo atualmente a adoção de ações efetivas de prevenção para obstar gastos indevidos.

Como decorrência da utilização da ferramenta, o INSS já identificou aproximadamente 2 milhões de inconsistências, algumas das quais carecem de justificativa por parte do beneficiário. Ato contínuo, começaram os procedimentos necessários à realização da notificação dos titulares dos referidos benefícios, estando em fase final para início dos envios dos comunicados aos beneficiários, em lote. Essa ação demanda planejamento prévio de capacidade operacional e desenvolvimento de mecanismo sistêmico para envio de comunicados, acompanhamento, controle de prazos e aplicação de bloqueio, suspensão ou até cessação do benefício em caso de não atendimento à solicitação. Desse modo, foi necessário alterar o contrato com os Correios e ajustar sistemas internos para que fosse possível executar a rotina de forma constante e automatizada, minimizando erros e o próprio custo operacional.

As informações extraídas do SVCBen alimentam o Painel de Qualidade de Dados do Pagamento de Benefícios – QDBEN, o que permite a visualização dos processos que apresentam alguma inconsistência, tais como CPF zerado, nome do titular inválido, dentre outros.

O gráfico abaixo apresenta a frequência de benefícios inconsistentes, o total de inconsistências, além do número médio de inconsistências por benefício apresentados no QDBEN entre junho de 2018 e dezembro de 2019. Observa-se que houve um aumento expressivo no número de inconsistências apresentado no painel em dezembro de 2019, que se deve à incorporação de novas tipologias no conjunto de dados apresentados no referido mês.

As novas tipologias incluídas em dezembro são: a) conta corrente compartilhada; b) dados do instituidor inconsistentes; c) dados do procurador inconsistentes; d) dados do representante legal inconsistentes; e) data de renovação de senhazerada; e f) sexo do titular com preenchimento inconsistente.

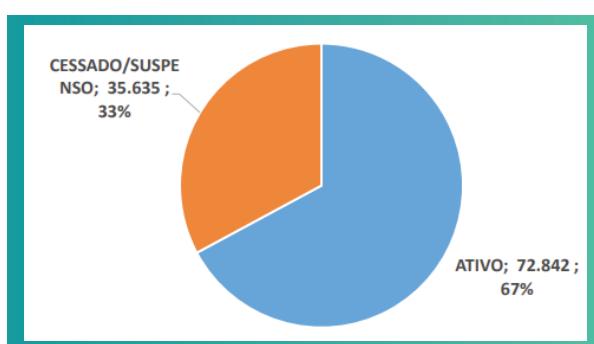


O painel QDBEN apresentou, desde a sua criação até o mês de novembro de 2019 (os dados de dezembro ainda não estão depurados), um total de 380.906 benefícios distintos que apresentavam uma ou mais tipologias de inconsistências. A tabela abaixo apresenta a distribuição de frequência das tipologias de inconsistências dos benefícios inseridos no painel no período analisado, que, juntos, correspondiam a um conjunto de 412.223 inconsistências:

**Tabela 1: Distribuição de frequência das tipologias de inconsistências para o conjunto total de benefícios inseridos no painel desde junho de 2018 até novembro de 2019**

TIPO DA INCONSISTÊNCIA	FREQUÊNCIA	%
Acumulação Indevida de Benefícios	52.271	12,68%
Benefício de Origem sem PA relacionada	672	0,16%
CPF não consta na base da RFB	5.593	1,36%
CPF usado por diferentes segurados	3.674	0,89%
CPF zerado	65.423	15,87%
Data de nascimento zerada ou inconsistente	10.351	2,51%
Incompatibilidade entre Tratamento e Espécie	24	0,01%
NIT inconsistente	359	0,09%
NIT usado por diferentes segurados	582	0,14%
NIT zerado	21.384	5,19%
Nome da mãe inconsistente	38.066	9,23%
Nome do titular igual ao nome da mãe	12.519	3,04%
Nome do titular igual ao nome do instituidor	1.183	0,29%
Nome do titular igual ao nome do procurador	399	0,10%
Nome do titular igual ao nome do representante legal	13.941	3,38%
Nome do titular inconsistente	2.670	0,65%
PA não relacionada com Benefício de Origem	100	0,02%
Pensão por Morte Desdobrada não-relacionada	3.905	0,95%
Pensão por Morte com Instituidor com Outro Benefício	161.952	39,29%
Pensão por Morte sem Dependentes Válidos	665	0,16%
Valor acima do S.M. - Trat. 19	39	0,01%
Valor acima do S.M. - Trat. 80 e 81	112	0,03%
Valor acima do S.M. - Trat. 80 e 81 com NB ant.	3.243	0,79%
Valor acima do Teto Previdenciário	13.080	3,17%
Valor acima do Teto de Ministro do STF	16	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>412.223</b>	<b>100,00%</b>

A análise da situação desses benefícios, em dezembro de 2019, mostrou que 108.477 já estavam corrigidos ou cessados e o restante (272.429) permanecia com, ao menos, uma inconsistência. A tabela a seguir apresenta a situação dos 108.477 benefícios que não constavam mais no painel em dezembro de 2019, por terem sido corrigidos ou cessados no período analisado. Nela observa-se que 72.842 foram tratados e mantinham-se ativos e o restante (35.635 benefícios) estava cessado ou suspenso:



A próxima tabela apresenta a distribuição de frequência das tipologias de inconsistências dos 72.842 benefícios que foram corrigidos no período analisado e mantinham-se ativos e que correspondiam a um conjunto de 80.625 inconsistências:

**Tabela 1: Distribuição de frequência das tipologias de inconsistências para o conjunto total de benefícios inseridos no painel desde junho de 2018 até novembro de 2019**

TIPO DA INCONSISTÊNCIA	FREQUÊNCIA	%
Acumulação Indevida de Benefícios	52.271	12,68%
Benefício de Origem sem PA relacionada	672	0,16%
CPF não consta na base da RFB	5.593	1,36%
CPF usado por diferentes segurados	3.674	0,89%
CPF zerado	65.423	15,87%
Data de nascimento zerada ou inconsistente	10.351	2,51%
Incompatibilidade entre Tratamento e Espécie	24	0,01%
NIT inconsistente	359	0,09%
NIT usado por diferentes segurados	582	0,14%
NIT zerado	21.384	5,19%
Nome da mãe inconsistente	38.066	9,23%
Nome do titular igual ao nome da mãe	12.519	3,04%
Nome do titular igual ao nome do instituidor	1.183	0,29%
Nome do titular igual ao nome do procurador	399	0,10%
Nome do titular igual ao nome do representante legal	13.941	3,38%
Nome do titular inconsistente	2.670	0,65%
PA não relacionada com Benefício de Origem	100	0,02%
Pensão por Morte Desdoblada não-relacionada	3.905	0,95%
Pensão por Morte com Instituidor com Outro Benefício	161.952	39,29%
Pensão por Morte sem Dependentes Válidos	665	0,16%
Valor acima do S.M. - Trat. 19	39	0,01%
Valor acima do S.M. - Trat. 80 e 81	112	0,03%
Valor acima do S.M. - Trat. 80 e 81 com NB ant.	3.243	0,79%
Valor acima do Teto Previdenciário	13.080	3,17%
Valor acima do Teto de Ministro do STF	16	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>412.223</b>	<b>100,00%</b>

A próxima e última tabela, por sua vez, apresenta a distribuição de frequência das tipologias dos novos benefícios apresentados no Painel em dezembro de 2019. Verifica-se que grande parcela das inconsistências detectadas se refere ao conjunto de novas inconsistências, com destaque para a inconsistência de “dados do instituidor faltantes” (aproximadamente 80% do total das inconsistências detectadas na maciça de dezembro de 2019).

**Tabela 4: Distribuição de frequência das tipologias de inconsistências para o conjunto total de novos benefícios inseridos no painel em dezembro de 2019:**

TIPO DA INCONSISTÊNCIA	FREQUENCIA	%
Acumulação Indevida de Benefícios	1.015	0,054
Conta corrente compartilhada	291.540	15,374
CPF não consta na base da RFB	10	0,001
CPF usado por diferentes segurados	20	0,001
CPF zerado	123	0,006
Dados do instituidor faltantes	1.507.994	79,524
Dados do Procurador faltantes	6.794	0,358
Dados do Representante Legal faltantes	73.216	3,861
Data de nascimento zerada ou inconsistente	1	0,000
Data de renovação de senha zerada	220	0,012
Incompatibilidade entre Tratamento e Espécie	1	0,000
Instituidor com NB ativo	488	0,026
NIT inconsistente	2	0,000
NIT usado por diferentes segurados	4	0,000
NIT zerado	86	0,005
Nome da mãe inconsistente	217	0,011
Nome do titular igual ao nome da mãe	30	0,002
Nome do titular igual ao nome do procurador	9	0,000
Nome do titular igual ao nome do representante legal	49	0,003
Pensão por Morte Desdobrada não-relacionada	12	0,001
Pensão por Morte sem Dependentes Válidos	54	0,003
Sexo do titular com preenchimento inconsistente	14.386	0,759
Valor acima do Teto Previdenciário	10	0,001
<b>TOTAL</b>	<b>1.896.281</b>	<b>100%</b>

Nesse contexto, pode-se perceber que o SVCBen e o QDBen têm sido de grande valia para detectar inconsistências, antes apenas identificadas pela CGU e TCU. Desde então, com as novas ferramentas, o INSS tem logrado fazer as correções das inconsistências, limpando a base de processos com indícios de irregularidades e podendo se concentrar naquilo que efetivamente pode resultar na identificação de pagamentos indevidos.

Vale acrescentar que praticamente todos os procedimentos de ajustes e correções realizados foram promovidos de forma automatizada, com cruzamento de base de dados e qualificação de bases cadastrais, conforme será detalhado a seguir.

Melhoria da qualidade do cadastro previdenciário: ainda no esforço para otimizar a qualidade do cadastro previdenciário dos cidadãos e evitar pagamentos indevidos, o INSS tem trabalhado com a ferramenta MDM (Master Data Management), que permite qualificar as informações constantes de diversas bases e aperfeiçoá-las no Cadastro Nacional das Informações Sociais (CNIS).

A ferramenta começou a ser operada em agosto de 2019 e já atualizou 217 milhões de cadastros previdenciários, corrigindo 1,9 milhão de CPFs e atualizando 23,5 milhões de documentos, como identidade e carteira de trabalho. A próxima etapa será a atualização de mais 99 milhões de Números de Identificação do Trabalhador (NIT).

XI - MOB Digital: a atual estrutura da Coordenação-Geral de Monitoramento e Controle de Benefícios (CGMOB) foi instituída pelo Decreto nº 9.746 de 2019, que aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do INSS.

No período da constituição da CGMOB, foi instituído, por meio da Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019, o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Indícios de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios (BMOB), o que demandou providências iniciais para a adequação do Sistema de Gerenciamento de Tarefas (GET) e do sistema de apuração de irregularidades, o MOB Digital, que foi disponibilizado para utilização em produção no dia 17 de julho de 2019, e regulamentado pelo Ofício-Circular Conjunto nº 31/DIRBEN/DIRAT/INSS, da mesma data.

Para a implantação do sistema MOB Digital, foi necessário que a CGMOB atuasse na definição de critérios e tipologias de demandas existentes, visando à adequada disponibilização dos benefícios a serem analisados, pois foi preciso considerar que as funcionalidades do sistema ainda estavam em fase de desenvolvimento, ou seja, foram inseridas demandas possíveis de serem tratadas com as funcionalidades disponíveis na época, destacando-se a Nota Técnica nº 07/MDSA/2017 e Nota Técnica nº 20/MDSA/2018.

O MOB Digital veio substituir o sistema CMOBEN, que estava em uso desde abril de 2008 e possuía inúmeros entraves sistêmicos que tornavam extremamente dificultosas as atividades de gestão dos processos de apuração e cobrança nele registrados.

Em que pese o sistema CMOBEN ser, à época, de grande valia para a área de Monitoramento Operacional de Benefícios, ele não é um sistema de apuração, mas, sim, uma planilha de

informação e controle, que dependia de cada servidor para a inserção dos dados corretamente, permitindo que muitas apurações fossem iniciadas e, até mesmo, concluídas sem atualização da planilha, de modo que as informações contidas no aplicativo não refletiam, com confiabilidade, a realidade dos benefícios em apuração nele cadastrados.

Assim, visando a sanar os pontos de fragilidades identificados com a utilização do aplicativo CMOBEN e considerando a necessidade de avanço na direção das ferramentas tecnológicas que promovam agilidade ao trabalho, iniciou-se o projeto de um sistema de apuração de irregularidades que culminou na disponibilização do sistema MOB Digital, resultando em maior transparência e controle nas apurações realizadas pelos servidores em âmbito nacional.

Trata-se de um avanço em 2019 no que tange à apuração de irregularidades em matéria de benefícios. O MOB Digital, além do potencial de integração com o GET, é uma ferramenta que consiste num ambiente em que os fluxos dos procedimentos de apuração podem ser trabalhados de maneira eletrônica e controlada, permitindo maior celeridade e o acesso a modelos predeterminados de peças processuais, o que facilita a uniformização e a qualidade do feito.

Criação da Central Especializada de Alta Performance – CEAP/ANTIFRAUDE: instituída pela Portaria INSS/PRES nº 2.787/PRES/INSS, de 30 de setembro de 2019, a CEAP/Antifraude consiste em um programa de teletrabalho voltado exclusivamente à análise de processos com indícios de irregularidade. Após finalização do processo seletivo, a CEAP/Antifraude iniciou suas atividades em 01/10/2019, com 79 (setenta e nove) designações iniciais. Logo em 15/10/2019, houve a publicação da Portaria INSS/PRES nº 2.896, para inclusão de mais 19 (dezenove) servidores, totalizando 98

(noventa e oito) servidores engajados em suas atividades.

A criação da CEAP/Antifraude fundou-se na necessidade do INSS em buscar uma solução para a grande quantidade de benefícios com indícios de irregularidades represados, seu crescente acúmulo e a iminente redução da força de trabalho do Instituto.

Vale ressaltar que o formato de CEAP para o Monitoramento Operacional de Benefícios enseja que o servidor possa atuar na análise de apurações referentes a benefícios de diversas regiões do país, na modalidade de trabalho desterritorializado, e não exclusivamente nos da sua região de lotação, o que contribui para o aprimoramento da impensoalidade nas decisões administrativas, bem como para uma maior previsibilidade de resultados em razão do regime de metas de produtividade para a permanência do integrante no grupo.

O trabalho é realizado remotamente, à distância, por meio de sistema de gerenciamento das tarefas atribuídas ao servidor, controle da produtividade e avaliação do desempenho.

Com a criação da CEAP/Antifraude, a área de monitoramento operacional de benefícios conta com uma equipe exclusivamente dedicada à apuração de indícios de irregularidade, o que traz segurança gerencial para o INSS e segurança operacional para os servidores que executam o serviço. A metodologia permite ao INSS mensurar objetivamente a quantidade de conclusões das apurações, assim como definir uma projeção da redução do estoque. A atuação exclusiva dos agentes do INSS traz a especialização do serviço e motiva os servidores na busca pela constante evolução, impactando a produtividade e a qualidade dos processos administrativos de apuração de benefícios com indícios de irregularidades e seu respectivo resarcimento. A exclusividade sempre foi uma expectativa dos servidores

que apuram irregularidades em benefícios assim como dos órgãos de controle interno e externo, pois permite um atendimento contínuo das demandas de apuração.

Para operacionalização das apurações, são utilizados o Sistema Gerenciador de Tarefas (GET) e o MOB Digital, que funcionam como workflow do monitoramento operacional de benefícios.

No período de adaptação e implantação da CEAP, foram designados processos pendentes de conclusão das Notas Técnicas (NT) do Ministério do Desenvolvimento Social nº 07 e 20, de 2017 e 2018, que tratam da superação de renda de segurados titulares de Benefícios de Prestação Continuada.

Os processos da NT nº 07 utilizaram o GET como ferramenta de trabalho para instrução do procedimento de apuração. O MOB Digital passou a ser utilizado pela CEAP para apuração dos benefícios da NT nº 20 no final de janeiro de 2020. Essas demandas serviram tanto para diagnosticar as dificuldades do home office para apurar indícios de irregularidades, quanto para propor as respectivas correções para adaptar os colaboradores a tal modalidade de trabalho.

Durante os primeiros 120 dias de exercício da CEAP/Antifraude, foram trabalhadas aproximadamente 18.000 tarefas, disponibilizadas via GET, incluindo as canceladas, as concluídas e as colocadas em exigências. Em regra, todas elas tiveram a ação de algum dos integrantes da CEAP para que se chegasse a uma conclusão.

Por fim, destaca-se como principais potencialidades no formato de trabalho desenvolvido pela CEAP/Antifraude: a uniformização dos processos de apuração; o aumento da eficiência do resultado da apuração; o incremento da arrecadação; a redução da reforma das decisões administrativas nas fases recursais e a diminuição da reforma judicial da decisão administrativa.

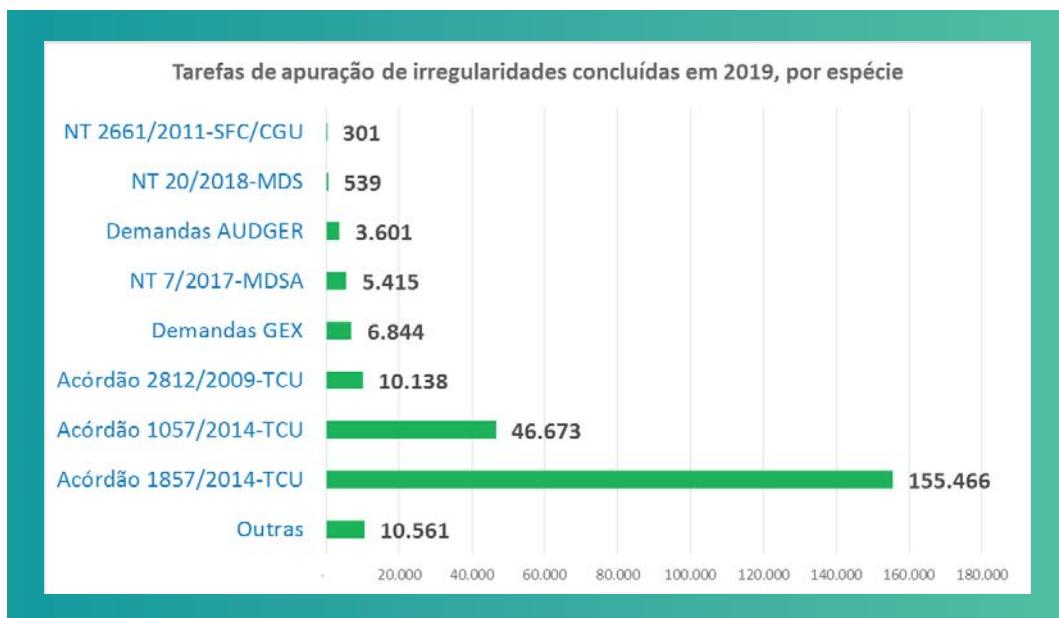
Considerando o curto período desde a implantação do piloto (outubro/2019), ainda se espera a consolidação do projeto e aperfeiçoamento de suas rotinas.

Suspensões e cessações de benefícios: as rotinas de cessação e suspensão de benefícios com inconsistências em 2019, ao lado das iniciativas conduzidas pela CGMOB, resultaram na cessação ou suspensão de 345.702 benefícios em todo o País:

MOTIVOS CESSAÇÃO/ SUSPENSÃO	CESSADOS		SUSPENSOS		TOTAL	
	QTDE	VALOR MR	QTDE	VALOR MR	QTDE	VALOR MR
<b>02:Não Comprovação de Fe de Vida</b>	47.189	59.937.032,70	0	0,00	47.189	59.937.032,70
<b>03:Cessacao por Suspeita de Óbito/Sim</b>	4.564	4.562.610,53	0	0,00	4.564	4.562.610,53
<b>04:Rev/bpc não Localiz. do Beneficiário</b>	16	16.071,11	0	0,00	16	16.071,11
<b>06:Nao Atendimento a Convoc. Posto</b>	60.877	61.464.811,12	0	0,00	60.877	61.464.811,12
<b>07:Cessacao Bpc Após 2 Anos de Suspensao</b>	727	681.199,00	0	0,00	727	681.199,00
<b>10:Cessacao p/ Suspeita Óbito</b>	691	767.699,43	0	0,00	691	767.699,43
<b>14:Acao Revisional Compartilhada</b>	252	368.487,06	0	0,00	252	368.487,06
<b>30:Constatacao de Fraude</b>	140	218.558,16	0	0,00	140	218.558,16
<b>31:Constatacao Irregular</b>	1.098	1.486.184,72	0	0,00	1.098	1.486.184,72
<b>34:Volta ao Trabalho</b>	17.022	35.207.433,90	0	0,00	17.022	35.207.433,90
<b>36:Acumulacao Indevida de Benefícios</b>	6.033	7.079.848,18	0	0,00	6.033	7.079.848,18
<b>37:Cess.Susp Sisobi 6 M</b>	25.560	26.414.155,62	0	0,00	25.560	26.414.155,62

<b>48:Cess Sist Ant</b>	1.901	2.381.640,80	0	0,00	1.901	2.381.640,80
<b>48:Susp N Atend Pss</b>	0	0,00	16.185	16.366.620,36	16.185	16.366.620,36
<b>52:Susp Carcere</b>	0	0,00	18.030	19.247.308,49	18.030	19.247.308,49
<b>53:Cess Fraude Audit</b>	53	83.832,37	0	0,00	53	83.832,37
<b>53:Susp Marca Erro</b>	0	0,00	651	911.681,23	651	911.681,23
<b>58:Cess Dci Mais 60</b>	2.956	4.203.788,81	0	0,00	2.956	4.203.788,81
<b>58:Susp Sist Obitos</b>	0	0,00	9.648	10.747.469,01	9.648	10.747.469,01
<b>59:Susp Recadast Procur</b>	0	0,00	13	22.178,44	13	22.178,44
<b>65:Cess Susp 6 M</b>	52.288	59.342.857,76	0	0,00	52.288	59.342.857,76
<b>65:Susp nao Apres Fe Vida</b>	0	0,00	59.146	78.532.611,63	59.146	78.532.611,63
<b>67:Susp Irreg Audit</b>	0	0,00	3	9.636,33	3	9.636,33
<b>68:Susp Bi N Local Rev/bpc</b>	0	0,00	54	53.648,32	54	53.648,32
<b>69:Susp Renda Rev/bpc</b>	0	0,00	14.530	14.466.224,00	14.530	14.466.224,00
<b>75:Susp Acum Indev</b>	0	0,00	5.871	3.869.813,85	5.871	3.869.813,85
<b>79:Susp Obi-Bat Sub</b>	0	0,00	204	231.926,72	204	231.926,72
<b>TOTAL DEZEMBRO</b>	<b>221.367</b>	<b>264.216.191,27</b>	<b>124.335</b>	<b>144.459.118,38</b>	<b>345.702</b>	<b>408.675.309,65</b>

Além das rotinas sistêmicas de cessação e suspensão de benefícios, também deve ser destacado o trabalho desenvolvido manualmente pela equipe da Coordenação-Geral de Monitoramento e Controle de Benefícios. Seguem dados relativos às principais espécies de tarefas trabalhadas pelos servidores:



O quadro acima não inclui os números relativos ao MOB Digital, que totalizaram 48.841 processos, no período de avaliação.

Pode-se destacar as seguintes demandas:

- Acórdãos nº 1857/2014 e 1057/2017, ambos do Tribunal de Contas da União (TCU), que veiculavam necessidades de acertos cadastrais na maioria de seus apontamentos;
- Acórdão nº 2812/2009 do TCU, o qual teve um lançamento em lote, alterando a fase no sistema CMOBEN, em razão de modificações de entendimento de cunho operacional.

Dentre as demandas trazidas pelo Acórdão nº 1057/2017, parte significativa (40% dos achados) não demandava apenas de acerto cadastral. No entanto, a acurácia para a cessação por irregularidade ficou em torno de 3%, redundando os demais casos em meras confirmações de regularidade e acertos cadastrais diversos, não feitos em lote.

Em 2018, dos 344.804 casos encerrados, 252.565 (73,2%) eram relativos a acertos cadastrais, restando apenas 92.239 demandas de apuração de irregularidades devidamente analisadas com essa finalidade. Uma média de 7.687 demandas por mês. De outro lado, no ano de 2019, dos 289.463 encerramentos de tarefas, 183.471 (63,4%) eram relativos a acertos cadastrais. Os demais casos (105.992) foram apurações de irregularidades encerradas, atingindo uma média de 8.833 tarefas encerradas por mês, um acréscimo de 14,9%.

Estruturação da cobrança administrativa e Sistema ARCO: por meio da Portaria nº 7/PGF/SGD/INSS, de 22 de novembro de 2019, editada em conjunto pelo INSS, pela Procuradoria-Geral Federal e Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, foi instituído, no INSS, o projeto piloto de implantação do Sistema de Arrecadação e Cobrança - ARCO, desenvolvido pelo Ministério

da Economia, para realização de gestão, arrecadação e cobrança dos créditos das autarquias e fundações públicas federais. Essa iniciativa ganha relevância considerando que o Instituto não possui sistema informatizado próprio de constituição e gestão dos seus créditos.

O Sistema ARCO, ao passo de ter seu desenvolvimento iniciado no âmbito da ANATEL, atualmente encontra-se sob a responsabilidade de desenvolvimento e manutenção pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. O projeto de desenvolvimento e implantação do Sistema ARCO encontra-se definido nos termos do art. 11 do Decreto nº 9.194, de 7 de novembro de 2017, complementado pela Portaria PGF nº 323, de 7 de maio de 2018, e pela Portaria Conjunta nº 7/PGF/SGD/INSS, de 22 de novembro de 2019. É, portanto, a solução centralizada adotada pelo Ministério da Economia para atender às autarquias ou fundações públicas federais que não possuem sistemas próprios de gestão administrativa de seus créditos.

Atualmente, o INSS operacionaliza e controla todo o seu trâmite processual em meio físico, com o apoio de planilhas eletrônicas, o SISCALC. Aliado a essa realidade operacional, o INSS possui uma grande complexidade de créditos de sua titularidade.

Por esta razão optou-se pela adoção do Sistema ARCO, que já contempla webservices que facilitam a integração com outros sistemas. Destaca-se que o ARCO já se integra com o SEI e com o Sapiens-Dívida, sistema de inscrição em Dívida Ativa utilizado pela Procuradoria-Geral Federal, o que otimizará o trabalho dos servidores da central de cobrança.

Ademais, o uso dos webservices permite, ainda, a projeção, para um futuro próximo, de sua interação com o MOB Digital, o que viabilizará uma simplificação de rito processual de constituição dos créditos em matéria de benefício, tornando-o inteiramente digital, com aproveitamento das fases de apuração para, simultaneamente, constituir o crédito. Eliminar-se-á, portanto, uma fase de cobrança administrativa que, na maioria das vezes, a torna inócuia, em razão da imensa demora para o término do procedimento.

Essa simplificação de rito se dará principalmente em razão de a gestão do crédito nascer desde a instauração do processo de apuração da irregularidade. O interessado terá ciência do cálculo dos valores eventualmente pagos de forma indevida a partir do ofício de defesa. Em todas as fases da apuração, o valor atualizado do débito (memória de cálculo) será encaminhado juntamente com a GRU, emitida pelo sistema ARCO, aumentando as oportunidades de pagamento pelo interessado.

Por fim, para a potencialização de suas funcionalidades, está em estudo a integração entre os sistemas MOB Digital e ARCO, bem como a instituição de uma equipe de cobrança de caráter nacional no âmbito da autarquia para a sua operacionalização de forma especializada.

Paralelamente à instituição do projeto piloto, foi instituído Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTI/ARCO), com o objetivo de promover a interlocução entre os órgãos para viabilizar a utilização do Sistema ARCO no âmbito do INSS, acompanhar a execução das medidas necessárias à implantação do Sistema ARCO no âmbito do INSS, incluindo a disponibilização de infraestrutura tecnológica e a capacitação de servidores multiplicadores, atuar para dirimir problemas que possam comprometer os objetivos do projeto piloto e opinar acerca da institucionalização do Sistema ARCO como ferramenta oficial de arrecadação e de cobrança de créditos no INSS e nas demais autarquias e fundações públicas federais.

Esse trabalho piloto, desenvolvido em conjunto com o Ministério da Economia e com a AGU, permitirá a expansão do sistema ARCO para todas as entidades da administração pública federal indireta.

Rescisão de Acordo de Cooperação Técnica com Associações: de forma inédita, o INSS rescindiu, em 2019, ACTs com quatro das maiores entidades associativas representativas de beneficiários da previdência social – que, juntas, possuíam cerca de 800 mil filiados – após constatar a ocorrência de fraudes e irregularidades no processo de filiação de aposentados e pensionistas, bem como a realização de descontos não autorizados nos benefícios dos seus associados. As quatro entidades, sozinhas, representavam cerca de 90% do total de reclamações recebidas pelo INSS, além de serem réis em milhares de ações movidas por beneficiários que se viram obrigados a buscar a Justiça para questionar os descontos efetuados em seus benefícios. As decisões de rescisão dos ACTs foram objeto de forte judicialização por parte das associações, sem êxito.

Identificação Biométrica: considerando que a maior parte das fraudes na concessão e manutenção de benefícios decorre da deficiência no processo de identificação do beneficiário, a implantação de controle biométrico no pagamento do benefício apresenta-se como a forma mais eficaz de redução de pagamentos irregulares.

Nos meses de agosto e setembro de 2019, o INSS realizou em 14 municípios uma prova de conceito do serviço de prova de vida, realizado de forma remota, pelo aparelho de telefone celular, a partir da base biométrica do Tribunal Superior Eleitoral. A experiência foi absolutamente exitosa, tendo logrado validar a biometria de aproximadamente 65% dos cidadãos que dela participaram. Ato contínuo, já foram iniciadas tratativas com o TSE para que o INSS possa utilizar ordinária e permanentemente a base biométrica do tribunal.

Essa medida, além de gerar mais conforto ao beneficiário, que não precisará se deslocar a uma agência bancária ou do INSS para realizar a prova de vida, também será uma enorme aliada no combate ao pagamento de benefícios irregulares.

Sistema de Governança: A Portaria nº 3.213/PRES/INSS, de 10 de dezembro de 2019, instituiu o Sistema de Governança do INSS (SG-INSS), que corresponde a uma estrutura colegiada de discussão e deliberação, no âmbito da Direção Central, sobre temas relevantes para a boa gestão do Instituto. São assuntos que podem ser melhor tratados se as decisões forem tomadas de forma compartilhada e baseada em dados e evidências.

O SG-INSS é composto pelo Comitê Estratégico de Governança, o CEGOV, e por seis comitês temáticos de apoio à governança: o Comitê Temático de Planejamento (CTP); o Comitê Temático de Governança Digital (CTGD); o Comitê Temático de Gestão da Informação (CTGI); o Comitê Temático de Integridade (CTI); o Comitê Temático de Gestão de Contratações (CTGC); e o Comitê Temático de Gestão de Pessoas (CTGP).

O CEGOV corresponde ao comitê interno de governança no âmbito do INSS, atendendo ao disposto no art. 15-A do Decreto nº 9.203, de 2017.

Os comitês temáticos foram criados com o objetivo de assessorar tecnicamente o CEGOV e discutir previamente temas críticos para a boa governança e gestão do Instituto, de maneira colaborativa, subsidiando o comitê estratégico com informações necessárias à formulação de políticas e diretrizes e propondo planos e instrumentos de gestão para sua aprovação.

Ademais, entendendo ser essencial garantir o efetivo exercício das atividades de auditoria e corregedoria para a boa governança pública, a norma de criação do SG-INSS ressaltou esse ponto, colocando tanto a Auditoria-Geral, quanto a Corregedoria-Geral, como integrantes do Sistema.

Como resultado, já em 2019, o CEGOV discutiu e deliberou, de forma colegiada, pela aprovação do Planejamento Estratégico do INSS para o quadriênio 2020-2023 e do Plano de Ações Estratégicas para o ano de 2020. Ambos foram aprovados por meio da Resolução nº 2/CEGOV/INSS, de 31 de dezembro de 2019.

Programa de Integridade: a Política de Governança da Administração Pública federal, instituída pelo Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, definiu, em seu art. 19, que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional deverão instituir um programa de integridade.

Em dezembro de 2019, o INSS criou o seu Programa de Integridade, por meio da Portaria nº 3.212, de 10 de dezembro de 2019, com a finalidade de promover a prevenção, a detecção, a remediação e a punição de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta no âmbito institucional.

O Programa busca a integração das instâncias responsáveis pela gestão da integridade no Instituto para, entre outros objetivos, estimular o comportamento ético e íntegro, disseminar princípios e boas práticas de controle interno, auxiliar no aprimoramento dos controles internos, e promover a aderência às normas e aos padrões estabelecidos.

A estruturação do Programa ocorrerá por fases, por meio de Planos de Integridade periódicos, os quais organizarão as medidas relativas ao tratamento dos riscos à integridade a serem adotadas em cada ciclo.

Tendo como principal diretriz o comprometimento da alta administração no seu desenvolvimento, cabe ao Comitê Temático de Integridade (CTI) dar o direcionamento estratégico para o Programa e propor os Planos Anuais de Integridade para aprovação do Comitê Estratégico de Governança (CEGOV), instância máxima do SG-INSS.

Dada a relevância do tema para a boa governança da autarquia, a criação do primeiro Plano de Integridade do INSS está como uma ação estratégica no Plano de Ação de 2020.

Comissão de Ética: o INSS possui cerca de 24 mil servidores atuando em mais de 1.800 unidades distribuídas pelo Brasil, realiza quase 4 milhões de atendimentos presenciais por mês e paga R\$ 49 bilhões, por mês, em benefícios. Em que pese os grandes números e com décadas de existência, a autarquia não possuía, na sua estrutura, uma Comissão de Ética estabelecida, cuja função precípua é orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento suscetível de censura.

Desde 2007, em razão do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, com as alterações estabelecidas pelo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, houve diversas iniciativas em instituir uma comissão de ética no INSS, mas a falta de designação de servidores para sua composição impossibilitou o seu funcionamento.

Em 2019, considerando a relevância da medida para se implantar um eficiente e efetivo sistema de integridade, conforme disposto no Decreto nº

9.203, de 22 de novembro de 2017, e na Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019, a Comissão de Ética do INSS foi instituída por meio da Portaria 3.371, de 9 de dezembro de 2019, e seus membros designados, por meio da Portaria 3.371, de 9 de dezembro de 2019.

Com a medida, o INSS passou a ter um fórum legítimo e específico para tratar de temas relativos à gestão da ética, com representantes das diversas áreas do Instituto, especialmente daquelas responsáveis pelas atividades finalísticas do INSS, gestão de pessoas e correicional.

E por entender o valor estratégico da ética para o Instituto, a Comissão de Ética participa do Sistema de Governança do INSS, por meio de representação no Comitê Temático de Integridade (CTI).

O conjunto dessas medidas contribui para a consolidação de uma cultura de combate às fraudes, criando um ambiente receptivo à correção de distorções e eliminação de irregularidades, além de estimular ações pedagógicas de internalização de boas práticas preventivas.

## **Melhoria Continuada da Gestão**

Por fim, é ponto pacífico que as estratégias acima detalhadas só serão sustentáveis e, portanto, exitosas, se as práticas administrativas e o modelo de gestão atualmente em voga no INSS forem reestruturados e experimentarem um incremento relevante em seus níveis de eficiência e profissionalismo. Por estarem alinhadas com esse propósito, as seguintes ações merecem ser destacadas:

Implantação do SEI: em abril/2019, o INSS e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região assinaram Acordo de Cooperação Técnica para adesão e utilização gratuita, pelo Instituto, do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, desenvolvido pelo Tribunal e utilizado atualmente por mais de 400 órgãos e entidades dos três Poderes.

A implantação do sistema, que promove a gestão eletrônica e o acesso virtual, múltiplo e simultâneo, dos servidores aos milhões de documentos e processos em tramitação, implica um ganho significativo de agilidade, transparência, economia, sustentabilidade ambiental e segurança jurídica às atividades administrativas executadas no âmbito do INSS, minimizando, inclusive, o nível de vulnerabilidade da autarquia a práticas fraudulentas.

O SEI foi integralmente implantado no INSS, incluindo a Administração Central, Superintendências Regionais, Gerências-Executivas e Agências, no mês de novembro/2019. Desde então, todos os novos processos já são cadastrados e tramitados no SEI. Em relação ao legado, os processos físicos devem ser convertidos em eletrônicos se houver necessidade de tramitação, caso contrário permanecem no arquivo como físicos.

Governança do processo licitatório: considerando a expressiva quantidade de licitações conduzidas pelo INSS e o elevado número de contratos administrativos necessários para garantir o funcionamento da complexa e vasta estrutura da autarquia, foi editada a Instrução Normativa nº 103/PRES/INSS, de 9 de dezembro de 2019, que representa um novo marco normativo interno que modernizará os procedimentos de planejamento e gerenciamento das contratações de bens, serviços, obras, soluções de tecnologia da informação e comunicação. O ato incorporou, ademais, diretrizes para contratações compartilhadas, além de outras boas práticas já consagradas no âmbito da administração pública federal;

Administração Imobiliária: como forma de mensurar e obter dados atuais e reais sobre o patrimônio imobiliário administrado pelo INSS, a área de engenharia foi instada a avaliar os imóveis operacionais pertencentes à autarquia – trabalho 96% concluído – que permitirá uma gestão mais eficiente desse acervo e uma aplicação mais eficaz dos recursos orçamentários despendidos em sua administração.

Paralelamente, foi editada a Medida Provisória nº 915, de 27 de dezembro de 2019, que transferiu a gestão dos imóveis não operacionais que constituem o patrimônio imobiliário do Fundo do Regime Geral de Previdência Social para a Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União, da Secretaria Especial de Desestatização, Desinvestimento e Mercados, do Ministério da Economia (SPU). Com isso, o INSS deixa de executar uma de suas atribuições mais complexas e atípicas: administração imobiliária do patrimônio do FRGPs.

Recebimento de empregados públicos de estatais federais: o INSS tem envidado esforços para receber em seus quadros empregados públicos oriundos de entidades da administração indireta em vias de extinção ou que perderam atribuições por razões diversas.

Embora efetivamente a decisão pelo recebimento dos empregados não caiba ao INSS, mas ao Ministério da Economia, é indiscutível que o acolhimento dessa força de trabalho constitui uma alternativa viável para minimizar o problema decorrente das aposentadorias dos servidores, sobretudo para suprir demandas da área meio ou atendimentos simplificados ao cidadão.

Nesse contexto, o INSS obteve autorização de cessão de 396 (trezentos e noventa e seis) empregados públicos para compor a força de trabalho, sendo que, desses, 141 (cento e quarenta e um), estão sendo engajados na execução das atividades administrativas da autarquia. Saliente-se que o bem-vindo reforço tem possibilitado o remanejamento de servidores da carreira do Seguro Social para áreas finalísticas estratégicas, como a concessão de benefícios e a análise de benefícios com indícios de fraude e irregularidades.

Em suma, essas e outras medidas de gestão atualmente em curso contribuirão para melhorar de forma ainda mais significativa a chamada “área meio”, estrutura base de apoio e suporte às áreas finalísticas da autarquia. Diante da evasão de pessoas para a inatividade, bem como do atual cenário fiscal, tais medidas são de extrema urgência para que os objetivos traçados pela gestão possam ser alcançados.

## Outras ações previstas no plano de ação para 2019

Proposição de Plano de Modernização da infraestrutura tecnológica para as APS: A meta da ação estratégica consistiu-se na reestruturação do plano de infraestrutura tecnológica concluído até julho de 2019. Como o plano havia sido elaborado ainda na gestão anterior, o novo diretor da Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação analisou a documentação e entendeu que o trabalho precisava ser revisto pelo tempo exíguo proposto, portanto solicitou prazo até o final do ano de 2019 para conclusão dos estudos.

Em 30 de novembro de 2019, foi revisado o plano e as ações constantes do plano já estão em andamento.

Reformulação do Painel de Indicadores para Monitoramento da Gestão: A meta prospectada para o ano de 2019 foi um novo painel implementado até setembro de 2019. Porem, até dezembro, ainda estão sendo identificados, junto às áreas, os indicadores que permanecerão no painel, bem como a construção

de novo indicadores. Já foi identificada ferramenta para interface dos dados e agora aguarda-se a contratação da solução tecnológica. A conclusão do processo se dará em 2020.

23 processos de reconhecimento de direito regulamentados até dezembro de 2019: 23 processos de reconhecimento de direito regulamentados até dezembro de 2019.

Expansão de parcerias para atendimento ao cidadão (ACT): Novos pontos de atendimento parceiros em 10% dos municípios desassistidos até dezembro de 2019

Mapeamento de processos de concessão de benefícios – checklist: Tendo em vista a reduzida equipe da área responsável por esta ação, não será possível atingir a meta ainda em 2019, porém esta é uma ação que estará presente no próximo Planejamento da instituição.

Plano de Comunicação com informações de serviços disponíveis ao cidadão e como acessá-los de forma simplificada/digital: Essa ação foi reformulada, pois se entendeu que não seria necessário formalizar a criação dessa rede que já existe e é açãoada sempre que necessário. A ACS decidiu não publicar o referido Plano, apenas executá-lo. Originalmente, colocou-se no acompanhamento desta ação algumas iniciativas referentes à implementação do Plano, como a aquisição de banco de imagens pagos e de computadores avançados para execução de programas de editoração gráfica, a reformulação do site do INSS na Intraprev (Intranet da Previdência), o estabelecimento de parceria com a Empresa Brasil de Comunicação e a aquisição de softwares de edição gráfica atualizados.

Formular cartilha educativa para uso consciente do crédito consignado: Processo não concluído, mantido o percentual já executado. Trata-se de situação na qual houve necessidade de adequação do processo de operacionalização no qual foi revista toda a normatização formalização dos acordos com as instituições financeiras (em conclusão no presente momento). Serão necessários ajustes na Instrução Normativa que trata o tema e foi formalizado acordo de cooperação técnica junto ao Ministério da Justiça, que passou a ser o responsável pelo acompanhamento das ouvidorias e reclamações referentes a empréstimo consignado. Assim, a cartilha ficaria obsoleta ou até mesmo conteria informações imprecisas sobre o tema caso tivesse sido publicada ainda em 2019.

Revisão do PDTI: A ação não foi concluída. Após aprovação no Comitê de Tecnologia, Informação e Comunicação - CTTIC, o PDTI foi enviado ao Comitê Estratégico de Governança - CEGOV para aprovação, o que não ocorreu até o final de dezembro e, com isso, a aprovação do PDTI foi transferida para o ano subsequente na próxima reunião.

Instauração de processo de resarcimento de custos operacionais de empréstimos consignados: ação concluída e cobranças enviadas.

Otimização da aplicação dos recursos orçamentários: a meta de elaboração de planilha que possibilitasse controlar a aplicação do orçamento voltado a projetos estratégicos foi atingida. No entanto, sua efetiva aplicação restou impossibilitada pela mudança na forma de condução dos projetos estratégicos do INSS, cujo foco passou a ser direcionado a ações estratégicas. Não obstante, a DGPA conduziu iniciativas que possibilitaram a otimização da aplicação dos recursos orçamentários, as quais geraram economicidade e eficiência da despesa ao longo do exercício de 2019, listadas a seguir:

OFÍCIO-CIRCULAR N° 3 /DGPA/INSS, de 30 de maio de 2019 e OFÍCIO-CIRCULAR N° 15 /DGPA/INSS, de 19 de agosto de 2019, bem como o Ofício SEI Circular nº1/2019/DGPA/PRES-INSS, de 05 de novembro de 2019 (SEI nº 0000881), contido no Processo Sei nº 35014.003238/2019-31; e

Portaria N° 2.517 /PRES/INSS, de 6 de setembro de 2019: Dispõe sobre medidas de racionalização de gastos e redução de despesas para o exercício de 2019.

Em relação à realização de ações de educação previdenciária, foram informadas 366.112 pessoas durante a metade "mais de 400 mil cidadãos informados". Para alcançar esse público, as equipes do Programa de Educação Previdenciária realizaram 35 reuniões, 06 cursos presenciais, 54 turmas de cursos EaD, 21 ações pela internet, 434 ações de mídia (rádio e TV), 1.162 ações de orientação e informações, e 2.287 palestras. Houve, ainda, um aumento de mais de 100% de alcance de pessoas informadas por ações de educação a distância em relação ao exercício de 2018, a o passo que houve significativa diminuição de ações presenciais como palestras e orientação e informação. Entretanto, as atividades do Programa foram prejudicadas em função de ações externas ao trabalho desenvolvidas pelas equipes, crucialmente pelas diminuições de servidores atuando diretamente na educação previdenciária, seja pela aposentadoria ou pela sua adesão às CEABs (regime exclusivo de atuação).

## Conclusões

Enfim, o presente relatório demonstra, de maneira pormenorizada, as estratégias e o amplo leque de ações estruturadas que foram e vêm sendo adotados para melhorar e tornar mais eficiente a gestão da autarquia, com destaque para as medidas que visam a conferir qualidade e celeridade à análise de requerimentos administrativos, a aperfeiçoar o serviço de atendimento ao cidadão e a aprimorar os controles internos existentes, no intuito de diminuir tanto quanto possível a ocorrência de pagamentos evitados de irregularidades.

CAPÍTULO

3

# CONFORMIDADE E EFICIÊNCIA DA GESTÃO



# Gestão Orçamentária e Financeira

## ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

Trata-se de apresentação dos objetivos delineados pelo Mapa Estratégico estabelecido para o quadriênio de 2016/2019, com seus direcionados englobando as áreas da UPC, com suas estratégias e metas a serem alcançadas e realizadas durante o exercício.

Para o exercício foram estabelecidos 43 indicadores de desempenho apresentados no Relatório de Gestão.

Da análise dos resultados pode-se asseverar quanto ao atingimento dos objetivos, aliado aos fatores conjunturais e que contribuíram para o seu sobrestamento, de alguns objetivos, plenamente justificado no Relatório Integrado pelas Áreas afins.

Dessa forma, o INSS tem se mostrado cada vez mais moderno para auxiliar de forma justa o cidadão, com agilidade dos processos nas Agências da Previdência Social e nas centrais de concessão, reduzindo o

tempo de espera nos atendimentos aos segurados.

Demonstração da eficiência e da conformidade legal de áreas relevantes de gestão que contribuíram para o alcance dos resultados da UPC no exercício.

Este item destina-se sintetizar a execução orçamentária da UPC com nível adequado de detalhamento abrangendo o conteúdo exigido na prestação de contas:



## Gestão Orçamentária do INSS

A CGOFC/ Coordenação-Geral de Orçamento, Finanças e Contabilidade do INSS é responsável pelo gerenciamento do orçamento do Órgão INSS, Unidade Orçamentária 25303/ Instituto Nacional do

Seguro Social, e do Órgão FRGPS, Unidade Orçamentária 25917/ Fundo do Regime Geral da Previdência Social – FRGPS.

A Lei Orçamentária Anual – LOA 2019 consignou para o INSS

R\$ 15,19 bilhões, que ao final do exercício, após alterações, reduziu para R\$ 14,83 bilhões. Deste total autorizado, o INSS executou 95,21% - R\$ 14,12 bilhões, e deixou de executar R\$ 710,8 milhões, conforme quadro abaixo:



Para a UO do FRGPS, a LOA 2019 consignou R\$ 436,1 bilhões, e a dotação final do exercício foi de R\$ 628,9 bilhões. A execução do FRGPS foi de R\$ 628,46 bilhões, o que corresponde a 99,93% da dotação final/2019, conforme quadro demonstrativo ao lado.



A gestão dos créditos orçamentários do INSS por classificação funcional (que informa em que áreas de despesa a ação governamental será realizada, no maior nível de agregação das diversas áreas de atuação do setor público) se desdobra em duas funções, em ambas as Unidades Orçamentárias:

Previdência Social (09) e Encargos Especiais (28) - para as despesas com sentenças judiciais.

Na UO 25303 – INSS, conforme quadro abaixo, a variação da execução na função Previdência Social (09) entre o exercício 2018 e 2019 mostrou uma redução de 5,63%, ao passo que na função Encargos Especiais (28) apresentou um aumento de 9,58%.



No somatório da UO a variação demonstra uma redução de 3,73%.

Com relação à UO 25917/FRGPs, o quadro abaixo demonstra um aumento da execução em 2019 comparado ao ano de 2018, tanto na função Previdência Social (09) quanto na função Encargos Especiais (28). Esse aumento está relacionado ao aumento do salário mínimo e ao crescimento vegetativo da folha de benefícios. Verifica-se um aumento significativo na função Encargos Especiais (28), cujas despesas referem-se ao pagamento de Precatórios e Requisição de Pequeno Valor/ RPV, face ao aumento de judicialização pela clientela previdenciária.



As próximas tabelas demonstram a execução da UO 25303/INSS e da UO 25917/FRGPs por Grupo de Despesa, onde podemos identificar a representatividade das despesas no grupo Pessoal e Encargos Sociais

no Órgão INSS e no grupo Outras Despesas Correntes no Órgão FRGPs com a despesa do pagamento dos Benefícios Previdenciários, tanto os da Folha (maciça) de Benefícios quanto os judiciais.



O demonstrativo abaixo refere-se à execução por AÇÃO da UO 25303/INSS de forma comparativa entre os exercícios de 2018 e 2019:

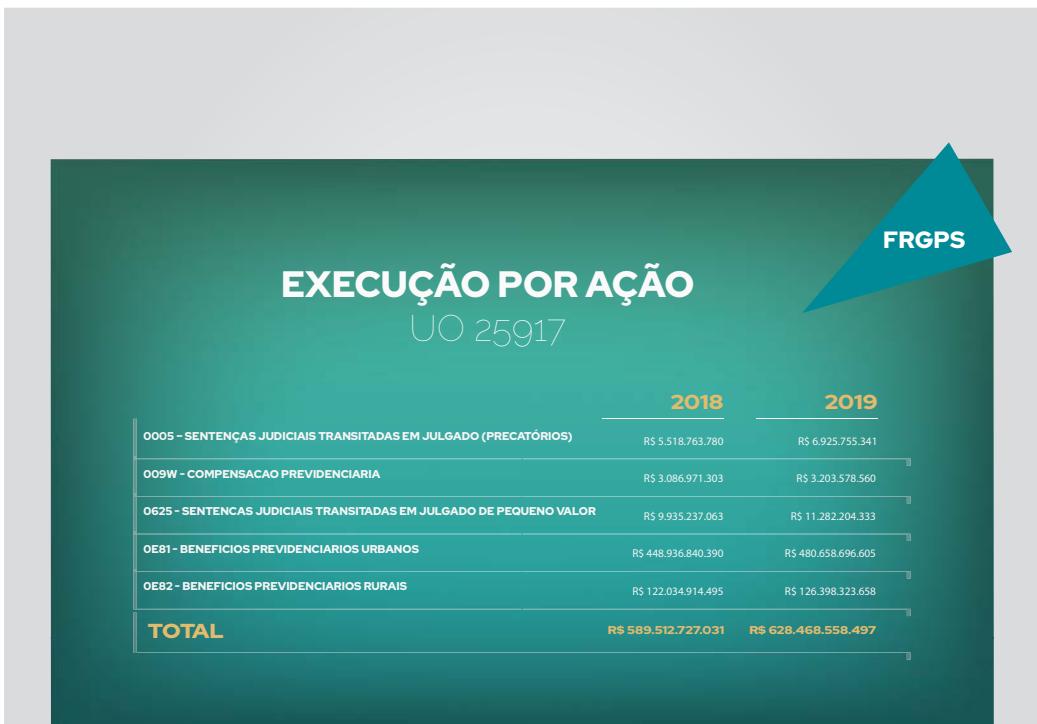
INSS

## EXECUÇÃO POR AÇÃO

### UO 25303

	2018	2019
<b>0005 – SENTENÇAS JUDICIAIS TRANSITADAS EM JULGADO (PRECATÓRIOS)</b>	R\$ 443.971.835,33	R\$ 439.567.345,00
<b>009K – COMPLEMENTAÇÃO DE APOSENTADORIAS E PENSÕES DA RFFSA</b>	R\$ 591.780.308,86	R\$ 625.000.000,00
<b>000Q – CONTRIBUIÇÕES A ORGANISMOS INTERNACIONAIS SEM EXIGÊNCIA DE PROGRAMAÇÃO ESPECÍFICA</b>	R\$ 204.224,83	R\$ 224.008,00
<b>0181 – APOSENTADORIAS E PENSÕES CIVIS DA UNIÃO</b>	R\$ 4.969.586.633,32	R\$ 5.670.374.059,00
<b>0536 – BENEFÍCIOS E PENSÕES INDENIZATÓRIAS DECORRENTES DE LEGISLAÇÃO ESPECIAL E/OU DECISÕES JUDICIAIS</b>	R\$ 793.945.720,91	R\$ 940.472.631,00
<b>09HB – CONTRIBUIÇÃO DA UNIÃO, DE SUAS AUTARQUIAS E FUNDAÇÕES PARA O CUSTEIO DO RÉGIME DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS</b>	R\$ 912.061.399,70	R\$ 680.718.187,00
<b>116V – INSTALAÇÃO DE UNIDADES DE FUNCIONAMENTO DO INSS</b>	R\$ 1.106.170,73	R\$ 438.654,00
<b>2000 – ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE</b>	R\$ 125.689.321,33	R\$ 136.719.029,00
<b>2004 – ASSISTÊNCIA MÉDICA E ODONTOLÓGICA AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MILITARES E SEUS DEPENDENTES</b>	R\$ 152.271.114,64	R\$ 135.340.847,00
<b>20GN – EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA E FINANCEIRA</b>	R\$ 285.587,29	R\$ 144.778,00
<b>20HR – GESTÃO DA INFORMAÇÃO CORPORATIVA NA PREVIDÊNCIA</b>	R\$ 643.507,31	R\$ 673.332,00
<b>20HT – SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES DE REGISTRO CIVIL - SIRC</b>	R\$ 692.047,48	R\$ 3.353,00
<b>212B – BENEFÍCIOS OBRIGATÓRIOS AOS SERVIDORES CIVIS, EMPREGADOS, MILITARES E SEUS DEPENDENTES</b>	R\$ 247.845.005,28	R\$ 199.897.742,00
<b>216H – AJUDA DE CUSTO PARA MORADIA OU AUXÍLIO- MORADIA A AGENTES PÚBLICOS</b>	R\$ 116.166,15	R\$ 167.863,00
<b>2292 – SERVIÇO DE PROCESSAMENTO DE DADOS DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS</b>	R\$ 411.369.796,00	R\$ 439.997.649,00
<b>2294 – DEFESA JUDICIAL DA PREVIDÊNCIA SOCIAL BÁSICA</b>	R\$ 31.124.390,00	R\$ 34.521.580,00
<b>2562 – AUDITORIA PREVENTIVA E CORRETIVA EM ROTINAS, PROCEDIMENTOS E PROCESSOS</b>	R\$ 4.956.067,42	R\$ 3.841.621,00
<b>2563 – GESTÃO DA MELHORIA CONTÍNUA</b>	R\$ 4.918.414,37	R\$ 3.230.483,00
<b>2564 – GESTÃO DE CADASTROS PARA A PREVIDÊNCIA SOCIAL</b>	R\$ 130.832.786,00	R\$ 134.802.457,00
<b>2585 – SERVIÇO DE REABILITAÇÃO PROFISSIONAL</b>	R\$ 19.889.196,77	R\$ 19.976.826,00
<b>2591 – RECONHECIMENTO DE DIREITO DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS</b>	R\$ 23.548.473,15	R\$ 21.485.468,00
<b>2593 – FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL</b>	R\$ 945.956.110,22	R\$ 916.823.155,00
<b>4405 – TELEATENDIMENTO PREVIDENCIÁRIO</b>	R\$ 125.307.481,00	R\$ 138.541.683,00
<b>4572 – CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS EM PROCESSOS</b>	R\$ 9.949.956,53	R\$ 6.549.934,00
<b>8426 – DESIMOBILIZAÇÃO DE IMÓVEIS NÃO-OPERACIONAIS DO INSS</b>	R\$ 288.528,27	R\$ 416.616,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 14.667.551.615,35</b>	<b>R\$ 14.120.333.197,00</b>

O demonstrativo abaixo se refere à execução por AÇÃO da UO 25917/FRGPS de forma comparativa entre os exercícios de 2018 e 2019:



Cabe registrar a importância do montante executado com a Ação OE81 – Benefícios Previdenciários Urbanos, que representa 76,48% da execução total da UO.



Após a apresentação dos valores executados em 2019 comparados aos valores executados em 2018, podemos concluir que, apesar das restrições impostas pelos Órgãos superiores e das atitudes implementadas no Órgão INSS visando redução de despesas, foi um ano muito positivo pois asseguramos as atividades

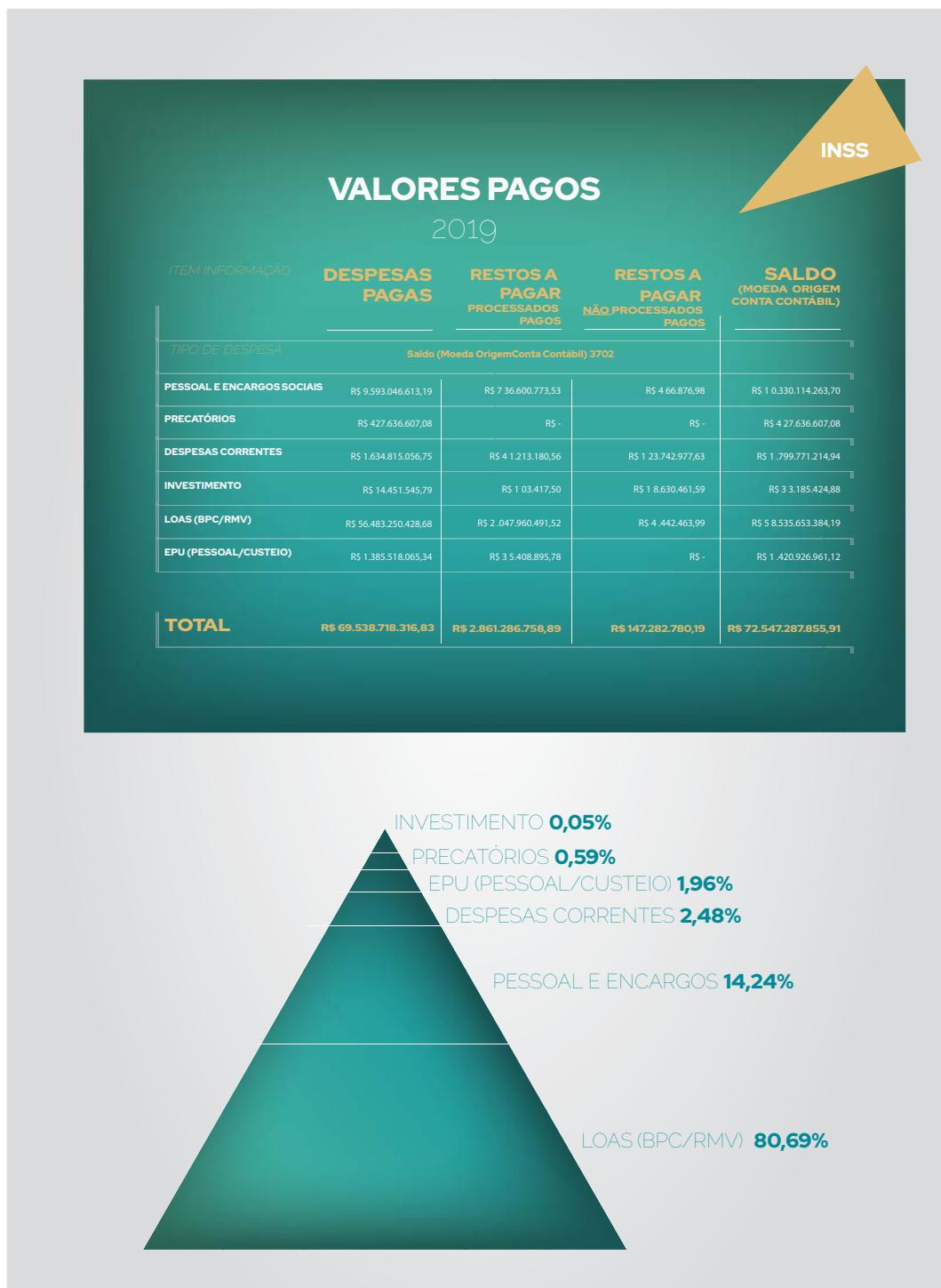
finalísticas do INSS, sem grandes prejuízos.

A execução orçamentária se mostrou viabilizadora das atividades desenvolvidas por todas as áreas do INSS, sem muitos cortes, contudo sem muitas expansões.

## EXECUÇÃO FINANCEIRA – INSS

O valor pago em 2019 totalizou R\$ 72,5bilhões, dos quais R\$ 58,5bilhões foi gasto com pagamento de Benefícios da Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS). Valor significativo também foi desembolsado para pagamento de Encargos Previdenciários da União (EPU), alcançando a soma R\$ 1,4 bilhão.

O pagamento de obrigações oriundas de empenhos emitidos em anos anteriores (restos a pagar processados e não processados) totalizou R\$ 3 bilhões. Sendo que, do montante pago a título de restos a pagar, R\$ 2,09 bilhões referem-se aos pagamentos de Benefícios da LOAS e de EPU.



## EXECUÇÃO FINANCEIRA – FRGPS

Em 2019, foram pagos pelo FRGPS o montante de R\$ 626,28 bilhões, dos quais R\$ 608 bilhões foram gastos com pagamento de Benefícios Previdenciários.

Ressalta-se que ao longo de 2019 foi pago R\$ 1,46 bilhão de Precatórios

e Requisição de Pequeno Valor (RPV) pelo FRGPS, enquanto que nos Tribunais Regionais Federais foram desembolsados o valor de R\$ 16,79 bilhões, totalizando, assim, o montante de R\$ 18,26 bilhões.



# Gestão de Pessoas

## CONFORMIDADE LEGAL

Em conformidade com a Lei nº 8.112, de dezembro de 1990, Decretos de reestruturação e demais normas aplicáveis à Gestão de Pessoas, este Instituto observa o conjunto de regras e diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal e órgãos de controle.

Nesse sentido, acompanha as orientações da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, Órgão Central do SIPEC, e orienta as Unidades

Descentralizadas da Gestão de Pessoas quanto aos regulamentos aplicáveis.

Para assegurar de forma acessível e transparente toda a estrutura normativa aplicável à matéria de pessoal no âmbito da Autarquia, consolida referidos normativos no Manual de Consolidação de Normas e Procedimentos de Gestão de Pessoas, Volume-I, o qual encontra-se disponibilizado na página do Instituto, na Intranet.

## INTRODUÇÃO

### ***“As pessoas – agentes públicos – como geradores de valor público”***

*É preciso trazer à luz o entendimento de que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas - nas organizações públicas por meio dos agentes públicos. Em qualquer das áreas de uma organização, a despeito da tecnologia, da natureza da atividade ou qualquer outro fator específico, o resultado do trabalho - a produção de valor público – se dá pela ação das pessoas. Em suma, são as pessoas no exercício das suas atividades de trabalho que produzem valor público.”*

*Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público – Sandro Trescastro Bergue*



Assim como em toda a Administração Pública Federal, que passa por um momento de grande desafio, especialmente na área de Gestão de Pessoas, a Autarquia enfrenta mudanças no modelo organizacional além da transformação digital.

A transição para o novo modelo digital influenciou diretamente a gestão, o desempenho e os resultados. Em 2019, o INSS teve que administrar o risco de perder aproximadamente 60% de sua força de trabalho, devido ao grande número de servidores em condições de aposentar. Esse fenômeno, agravado pelo contingenciamento orçamentário, exigiu dos gestores e demais servidores da Instituição esforços, não só visando a recomposição da força de trabalho, associados às ações de fixação dos novos servidores, mas também a promoção de ações de transmissão do conhecimento, na busca incessante de continuidade da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A partir de janeiro de 2019, uma nova estrutura de Gestão de Pessoas, com foco no cuidado com servidor, foi criada e institucionalizada pelo

Decreto nº 9.746, de 8 de abril de 2019. Objetivando gerir estratégicamente pessoas e proporcionar um ambiente para inovação, para melhoria no desempenho do trabalho e compartilhamento do conhecimento, foi criada a Coordenação-Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor (CGQSD), integrando as áreas - Carreiras, Educação e Qualidade de Vida no Trabalho – e instituiu o Comitê Temático de Gestão de Pessoas vinculado ao Comitê de Governança.

Cada vez mais a unidade de Gestão de Pessoas tem estado atenta em buscar sintonia com os avanços técnicos e sistêmicos em curso nas áreas finalísticas do INSS, repercutindo com projeções a curto, médio e longo prazo, tendo como proposta obter efeitos positivos, por exemplo, em ações voltadas para a atualização permanente no desenvolvimento de competências, processos e dimensionamento da força de trabalho, aliando-se incansavelmente à política institucional e governamental de resguardo do princípio da eficiência e do respeito ao reconhecimento tempestivo de direitos.

# AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

## Remuneração e Distribuição dos Servidores por Faixa Salarial

As tabelas estão disponíveis no site do Ministério da Economia e podem ser acessadas por meio do link:

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/tabela-de-remuneracao-1>.



QUADRO DE PESSOAL FEMININO												
IDADE X SITUAÇÃO FUNCIONAL	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69	70 e acima	TOTAL
SERVIDORES DE CARREIRA VINCULADA AO ÓRGÃO	19	322	1.054	2.331	1.796	1.796	1.102	1.802	1.396	551	126	11.661
SERVIDORES DE CARREIRA EM EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO			4	22	22	15	7	6	3	1		80
SERVIDORES SEM VÍNCULO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	1		3				3	3			11
SERVIDORES DE CARREIRA EM EXERCÍCIO PROVISÓRIO			1	1	3			3	1	1		11
SERVIDORES REQUISITADOS DE OUTROS ÓRGÃOS E ESFERAS		1	2	10	14	4	7	13	17	10	3	81
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>324</b>	<b>1.061</b>	<b>2.367</b>	<b>1.835</b>	<b>1.181</b>	<b>1.119</b>	<b>1.825</b>	<b>1.420</b>	<b>563</b>	<b>129</b>	<b>11.844</b>



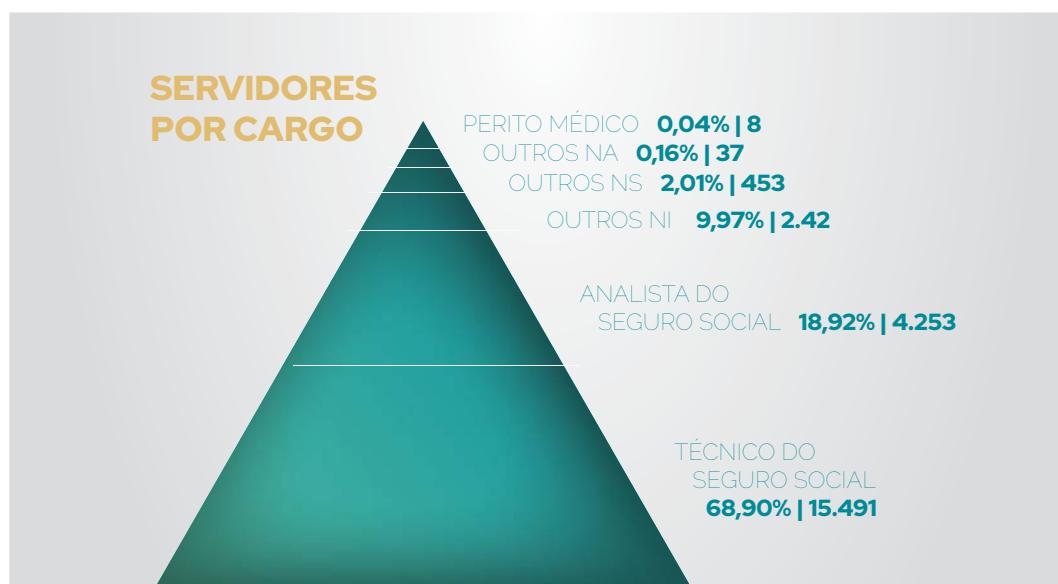
QUADRO DE PESSOAL MASCULINO												
IDADE X SITUAÇÃO FUNCIONAL	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69	70 e acima	TOTAL
SERVIDORES DE CARREIRA VINCULADA AO ÓRGÃO	60	503	1.197	2.007	1.370	901	891	2.029	1.207	529	129	10.823
SERVIDORES DE CARREIRA EM EXERCÍCIO DESCENTRALIZADO		1	9	38	56	33	13	14	3	2		169
SERVIDORES SEM VÍNCULO COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	1	2	2			2	1	1	1	1	1	12
SERVIDORES DE CARREIRA EM EXERCÍCIO PROVISÓRIO									1	1		2
SERVIDORES REQUISITADOS DE OUTROS ÓRGÃOS E ESFERAS			4	15	11	9	20	29	53	21	9	171
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>506</b>	<b>1.212</b>	<b>2.060</b>	<b>1.437</b>	<b>945</b>	<b>925</b>	<b>2.073</b>	<b>1.265</b>	<b>553</b>	<b>140</b>	<b>11.177</b>

## Distribuição dos Servidores por Gênero e Faixa Etária



## Distribuição dos Servidores por Situação Funcional e Carreira

Até o fechamento da folha de pagamento relativa à competência de dezembro/2019, o INSS contava com uma força de trabalho de 22.484 servidores de Carreira. Uma redução de 31% da força de trabalho do quadro próprio do Instituto, que em 2018 eram 32.662 servidores de carreira na condição de ativo permanente. Percebe-se novamente uma queda considerável no quantitativo de servidores efetivos comparando com os dados do mesmo período do exercício anterior.

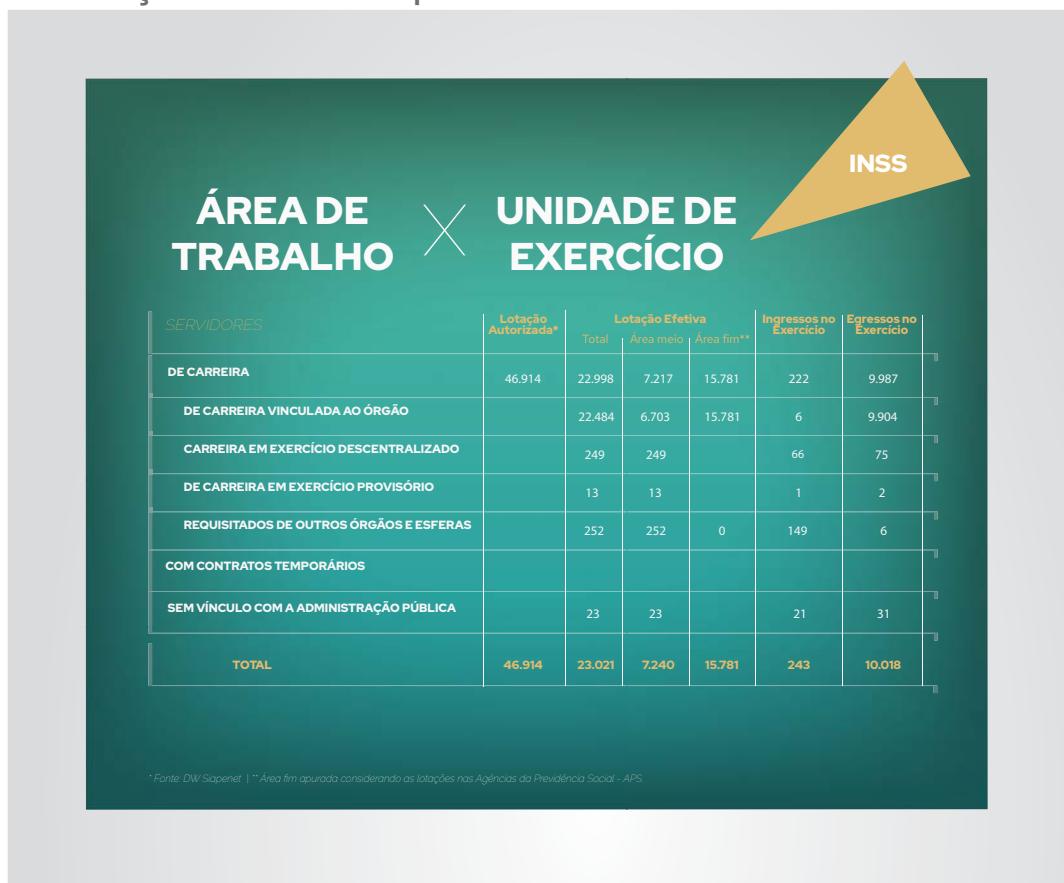


Importante registrar que parte da redução do quadro do INSS, no exercício de 2019, ocorreu em razão da redistribuição de um grupo de servidores para o Ministério da Economia, que passaram a integrar a carreira de Perito Médico Federal.

Até a folha de dezembro/2019 foram concedidas 6.061 aposentadorias, representando um aumento de mais de 200% em relação a dezembro/2018.

Estagiários: Da análise dos números, verificou-se que o INSS, até o final da folha de pagamento de dezembro/2019, contava com 7.482 estagiários. Esse quantitativo de estudantes representa uma redução de aproximadamente 19%, se comparado com o quantitativo de estagiários em dezembro/2018.

## Distribuição dos Servidores por Área de Trabalho e Unidade de Exercício



## ESTRATÉGIA DE RECRUTAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAS

Considerando a impossibilidade de reposição do quadro permanente de servidores por meio de concurso público, tendo em vista o contexto de restrição orçamentária na administração pública que impõe contenção de despesas, coube à Autarquia buscar novas estratégias de gestão de pessoas para fazer frente à crescente demanda por serviços previdenciários.

O Instituto desenvolveu e aprimorou Programas de Gestão com o objetivo de tornar mais eficiente e célere o processo de reconhecimento de direitos. Para isso, implementaram-se as Centrais Especializadas de Alta Performance – CEAP e as Centrais de Análise de Benefício – CEAB. Desta forma, foram elaborados processos seletivos para captação de servidores dispostos a participar da CEAP. No total inscreveram-se 1.369 servidores, sendo que 1.157 foram selecionados e 915 designados que se encontram atuando de maneira descentralizada e por produtividade.

PROCESSO SELETIVO					
CENTRAL ESPECIALIZADAS DE ALTA PERFORMANCE - CEAP					
AP	EDITAL	VAGAS	DESIGNADOS	DESIGNADOS	TOTAL (em 31/12/20)
MATERNIDADE - B80	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	259	262	3	259
IDADE URBANO - B41	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	384	394	23	371
IDADE RURAL - B41	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	383	150	15	135
ANTIFRAUDE - BMOB	Nº 9/2019 (07/08/19 A 18/09/19)	100	109	15	94

REMOÇÃO INTERNA			
PROCESSO SELETIVO	NORMATIVO	SELECIONADOS	REMOVIDOS
CORREGEDORIA-GERAL E REGIONAL	Edital N.º 13/PRES/INSS/2018	89	59
DIRETORIA DE ATENDIMENTO	Edital N.º 10/PRES/INSS/2019	10	07
CESSÃO			
UNIDADE	CAPTAÇÃO	AUTORIZAÇÃO	
INFRAERO	316	Portaria N.º 4.656, 3/10/2019 e Portaria N.º 15.317, 30/12/2019	
VALEC	62	Portaria N.º 46, 19/08/2019	

Foram promovidos, ainda, processos seletivos de remoção interna e análise de compatibilidade de atribuições de cargos – nos casos de movimentação para composição da força de trabalho.

O INSS obteve autorização de cessão de 378\* empregados públicos dos quais, 141 já se encontram em fase de acolhimento e treinamento nos seus locais de exercício. (\*total considerando 9 desistências).

## PROCESSO SELETIVO

CENTRAL ESPECIALIZADAS DE ALTA PERFORMANCE - CEAP

AP	EDITAL	VAGAS	DESIGNADOS	DESIGNADOS	TOTAL (em número)
MATERNIDADE - B80	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	259	262	3	259
IDADE URBANO - B41	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	384	394	23	371
IDADE RURAL - B41	Nº 3/2019 (11/06/19 A 08/07/19)	383	150	15	135
ANTIFRAUDE - BMOB	Nº 9/2019 (07/08/19 A 18/07/19)	100	109	15	94

## DETALHAMENTO DA DESPESA DE PESSOAL

O gasto com força de trabalho (incluindo servidores cedidos) foi da ordem de 3,6 bilhões. Destes, 95,90% foram destinados ao pagamento de servidores ativos vinculados ao órgão.

Nesta despesa, observa-se um declínio, de 2018 para 2019, decorrente da aposentação crescente no Instituto. Esse fato não se evidencia somente no grupo “Vencimentos e Vantagens Fixas”, que se comportou inversamente a esta tendência.

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	DESPESAS VARIÁVEIS						Despesas do Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
<b>Servidores de Carreira Vinculados ao Órgão da Unidade Jurisdicionada</b>										
2019	492.999.237	51.204.827	171.623.155	89.168.256	197.575.880	239.784.276	2.281.314.516	15.522.953	3.368.202	3.542.561.306
2018	719.443.767	48.993.867	319.832.849	131.173.418	204.138.809	293.500.675	2.847.875.302	8.424.342	3.432.954	4.576.815.983
<b>Servidores de Carreira Sem Vínculo com o Órgão da Unidade Jurisdicionada</b>										
2019	-12.167	2.494.673	404.864	255.839	12.178	6.442	410.650	9.298	0	3.582.319
2018	-9.698	3.300.887	330.921	238.912	20.321	10.072	450.375	2.784	0	4.344.574
<b>Servidores sem Vínculo com a Administração Pública (Exceto Temporários)</b>										
2019	-1.069	1.589.212	97.565	35.788	184.122	19.714	0	2.799	0	1.928.134
2018	-6.523	2.235.288	141.800	50.038	212.156	26.595	0	2.354	0	2.661.708
<b>Servidores Cedidos com Ónus</b>										
2019	18.280.808	16.895	8.965.085	4.158.814	7.014.373	8.773.719	98.164.809	201.627	193.606	145.769.739
2018	21.609.270	4.129	11.235.845	5.967.961	7.525.325	10.818.670	105.898.300	25.530	204.743	163.289.773

Fonte: Fita espelho do SIAPE - competência dezembro/2018 e SIAFI Balançete 6229/2014 - Crédito empenhado liquidado pago em 2018. \* Valores em R\$ 1,00

**DESPESA COM ESTAGIÁRIOS** **48.501.695\***

Fonte: Extração Tesouro Gerencial conta contábil 6229/2014 - Crédito empenhado liquidado pago em 2019 - empenhos pagos. \* Valores em R\$ 1,00

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, REMUNERAÇÃO E MERITOCRACIA:

### Avaliação de Desempenho

O desempenho dos servidores do INSS é auferido por meio de avaliação de desempenho. Semestralmente avaliam-se as Carreiras do Seguro Social (Gratificação de Desempenho

Atividade do Seguro Social – GDASS) e Previdenciária (Gratificação de Desempenho de Atividade Previdenciária).

Anualmente são avaliadas as Carreiras de Cargos Específicos (Gratificação de Desempenho de Cargos Específicos – GDACE) e Plano Geral do Poder Executivo (Gratificação de Desempenho do Plano Geral do Poder Executivo – GPGPE).



Em 2019 institui-se por meio da Portaria nº 1.086/PRES/INSS/2018 Grupo de Trabalho para avaliar a aplicabilidade e a consistência da proposta de modelo de mensuração da parcela institucional.

Concluiu-se pela inviabilidade de aplicação dos indicadores propostos na citada portaria, face encontrarem-se em transição para

o novo modelo de atendimento adotado pelo INSS Digital.

Criou-se o novo indicador ITC - Índice de Tarefas Concluídas, resultante da razão entre as tarefas concluídas e a capacidade estabelecida, modulando-se a variação do número de servidores da Carreira do Seguro Social, sendo adotado como piloto no período 1/5/2019 a 31/10/2019.

O referido indicador foi instituído pela Portaria Conjunta nº 6/SEPRT/INSS, de 2 de agosto de 2019, e apto a produzir os efeitos financeiros na parcela institucional para os ciclos que ocorrerão a partir de 01/11/2019.

## Progressão Funcional

Para fins de progressão funcional, considera-se o cumprimento do interstício de doze meses de efetivo exercício em cada padrão e habilitação em avaliação de desempenho individual correspondente a, no mínimo, 70% (setenta por cento) do limite máximo da pontuação das avaliações realizadas no interstício considerado para a progressão; conforme estabelecido na Lei 10.855/2004.

## Cargos e Percentual de Cargos Gerenciais Ocupados por Servidores Efetivos – Igualdade e Oportunidades

Em dezembro de 2019, o INSS contava com 86 (oitenta e seis) cargos ocupados na Carreira do Seguro Social, sendo 10 (dez) cargos de nível auxiliar; 47 (quarenta e sete) cargos de nível intermediário; e 29 (vinte e nove) cargos de nível superior.

Tipologias dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas	Lotação		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada*	Efetiva		
1. Cargos em Comissão	457	416	170	134
1.1. Cargos Natureza Especial	0	0	0	0
1.2. Grupo Direção e Assessoramento Superior	457	416	170	134
1.2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão		281	112	63
1.2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado		107	28	40
1.2.3. Servidores de Outros Órgãos e Esferas		5	5	2
1.2.4. Sem Vínculo		23	25	29
2. Funções Gratificadas	2.324	1.367	411	294
2.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão		1.314	400	279
2.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado		52	10	15
2.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas		1	1	0
3. Funções Comissionadas do Poder Executivo	1.968	1.738	348	144
3.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão		1.713	317	137
3.2. Servidores de Carreira em Exercício Descentralizado		17	21	4
3.3. Servidores de Outros órgãos e Esferas		8	10	2
3.4. Sem Vínculo		0	0	1
4. Funções Comissionadas Técnicas**	303	217	167	73
4.1. Servidores de Carreira Vinculada ao Órgão		217	167	73
<b>Total de Servidores em Cargo e em Função</b>	<b>5.052</b>	<b>3.738</b>	<b>1.096</b>	<b>645</b>

## CAPACITAÇÃO: ESTRATÉGIA E NÚMEROS

### Capacitação Externa e Interna

Ao longo do exercício de 2019, foram capacitados 16.472 servidores (CPFs distintos), nas modalidades presencial (8.871) e ensino à distância (7.601) ao custo total de R\$ 5.731.898,19. Ao todo, foram realizadas 963 ações educacionais com 36.021 certificados emitidos.

Considerando o alinhamento com as diretrizes estratégicas da Autarquia, grande parte das capacitações foi destinada à ampliação da quantidade de servidores atuando diretamente

no reconhecimento de direito. Entre as ações de desenvolvimentos do servidor com esse viés podemos destacar o Projeto Estratégico Produtividade e as capacitações para atuação de servidores no Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios – BMOB (capacitações presenciais e treinamento em serviço realizados em âmbito nacional) e a elaboração e disponibilização da Trilha de Concessores (na modalidade presencial e a distância).

PROGRAMA	OBJETIVO	PÚBLICO	PRESENCIAL		EAD	
			Capacitados	Investimento	Capacitados	Investimento
BMOB	Capacitação para atuação no Programa Especial de análise de benefícios com indícios de irregularidade e o Bônus de Desempenho Institucional para análise de benefícios com indícios de irregularidades do Monitoramento Operacional de Benefícios	Servidores com atuação em Análise de Benefícios	1.610	R\$ 45.123,48	10.086	R\$ 23.835,60
PODUTIVIDADE	Desenvolver competências que subsidiam a análise gerencial, a tomada de decisão e a visualização de cenários hipotéticos de intervenção relacionadas com medidas de reordenamento em seus fluxos de trabalho e operações de produção com base em conceitos teóricos de gestão de operações, manufaturas e serviços e em técnicas gerenciais já reconhecidas como eficazes em ambientes organizacionais de empreendimentos públicos.	Gerentes Executivos e Gestores Técnicos de Atendimento	184	R\$ 166.895,60		
TRILHA DE CONCESSORES	Instrumentalizar e desenvolver as competências dos servidores designados para as CEABs na legislação pertinente ao trato dos processos de análise no tocante a aposentadorias, pensões, auxílios, benefícios assistenciais, análise rural - segurado especial, bem como sistemas e fluxos inerentes ao desenvolvimento de suas atribuições e atividades	CEABs / ELABs	2.184	R\$ 2.212.235,00	898	R\$ 71.506,80
ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE DE TRABALHO	Apropriação e/ou aprimoramento dos conhecimentos técnicos das equipes de reabilitação profissional do INSS, relativos a análise de compatibilidade da nova função/atividade com as restrições indicadas pela Perícia Médica Federal, para encaminhamento de segurados em reabilitação profissional a cursos ou treinamentos e à análise de compatibilidade in loco	Assessores Técnicos e Orientadores Profissionais de Reabilitação	150	R\$ 412.663,94	243	R\$ 7.945,20

As ações de desenvolvimento na modalidade curso/evento externo, realizadas em 2019, resultaram na formação de 297 servidores capacitados, conforme dados extraídos do sistema SitedWeb. O valor investido na capacitação desses servidores soma R\$ 558.853,05.

## Educação Previdenciária

O Programa de Educação Previdenciária (PEP), ação estratégica do Governo Federal, com meta e ação orçamentária constante no Plano Plurianual (PPA), é gerenciado pela Autarquia e alcançou o montante de 344.016 pessoas informadas ante a meta de 439.460, constante no PPA.

O principal objetivo do PEP é informar a sociedade sobre direitos e deveres em relação à Previdência Social.

Em 2019, identificou-se um aumento de mais de 100% de alcance de pessoas informadas por ações de educação a distância em relação ao exercício 2018, ao passo que houve significativa diminuição de ações presenciais como palestras e orientação e informação.

# EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA PESSOA INFORMADA

TIPO DE AÇÃO	QUANTIDADE
Orientação e Informação	1.163
Mídias (rádio e TV)	436
Cursos presenciais	06
Turmas de cursos EaD	73
Palestras	2.292
Internet	21
Reuniões	34

PESSOAS INFORMADAS **344.016**

AÇÕES REALIZADAS **4.027**

PESSOAS CADASTRADAS NA ESCOLA PEP **60.583**

## PRINCIPAIS DESAFIOS E AÇÕES FUTURAS

Um dos principais desafios na área de Gestão de Pessoas será equilibrar o atual contexto: perda de servidores com ausência de concursos.

Uma das formas de mitigar os efeitos desse desequilíbrio é a inovação e integração tecnológica. Assim pretende-se implementar e revitalizar ferramentas e sistemas que promovam a automatização de grande parte dos processos de trabalho desenvolvidos na área. Dentre as inovações citamos o sistema CONSULTARH - responsável pelo fluxo para aplicação da legislação e movimentação de pessoas - e a integração do SISREF e SIAPE.

A Ouvidoria do Servidor, instrumento de gestão que está sob a responsabilidade da Secretaria de Gestão Pública do Ministério da Economia, é um canal de escuta para todos os servidores que trabalham no Serviço Público Federal. Por meio dele, foram registradas 487 mensagens, e dessas, 439 foram concluídas, representando 90,14 % de atendimento às demandas.

Objetivando identificar a percepção compartilhada pelos servidores sobre o ambiente organizacional que influênciaria seu comportamento, foi realizada a 1º Pesquisa de Clima Organizacional, de abrangência nacional, para subsidiar a implementação de ações de melhorias. A pesquisa contou com a participação de aproximadamente 60% dos servidores ativos (mais de 13.3 mil participações) o que permite sua utilização como ferramenta de gestão estratégica de pessoas.

No âmbito da administração pública, especificamente no INSS, ocorreu a transição para modelos digitais de análise e tramitação de processos (SEI e GET). Esta iniciativa corrobora com as diretrizes da política nacional de meio ambiente e sustentabilidade, conforme prerrogativas da Organização das Nações Unidas – ONU.

Com base no programa Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), criado pelo Ministério do

Meio Ambiente, serão elaborados projetos que visam desenvolver ações socioambientais no INSS, em âmbito nacional, respeitando as especificidades regionais. Sendo eles: “Descarte os Descartáveis” e “Consumo Consciente – papel, energia e água”.

Em relação à Acessibilidade e Inclusão, realizou-se pesquisa de cadastramento de pessoas com deficiência e mobilidade reduzida, tendo para 2020 o desafio de instituir o Comitê de Acessibilidade que, em parceria com outras unidades do INSS, trabalharão nas seguintes ações – “plataforma Virtual de Acessibilidade”; “Sistemas Integrados com Audiodescrizão”; “Central de Análise PCD”; “Descritor em Libras”; SISREF Acessível”.

Os desafios para o Desenvolvimento Profissional do Servidor estão relacionados à necessidade de encontrar o gap de competências (ou lacuna de competências) por meio das avaliações de domínio e de importância, e assim integrar os programas de capacitação e desenvolvimento institucional ao modelo de gestão por competências.

Concernente à carreira do seguro social, foi elaborado estudo revisitando os principais pontos e trazendo um modelo de progressão calcado na meritocracia. A modificação proposta também busca a retenção de cerca de 5.900 servidores que estarão aptos a se aposentar em 2020, bem como estimular os servidores aposentados (últimos 5 anos) a retornar a atividade e valorização dos atuais servidores.

Por fim, a Instituição entende ser fundamental pensar em um programa de capacitação interna e externa, um sistema integrado, uma carreira fortalecida, que também promova a oportunidade do autodesenvolvimento profissional, pessoal, emocional e social, delineando os caminhos da alta performance e produtividade sustentável, através da transformação das habilidades pela geração de propósito e engajamento.

# Gestão de Licitação e Contratos

## PROGRAMA 2061 - PREVIDENCIA SOCIAL

<b>OBJETIVO 0251</b>	GARANTIR A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS
<b>20HR</b>	GESTÃO DA INFORMAÇÃO CORPORATIVA NA PREVIDÊNCIA
<b>2593</b>	FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES DESCENTRALIZADAS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

## OUTROS PROGRAMAS

<b>2000</b>	ADMINISTRAÇÃO DA UNIDADE
-------------	--------------------------

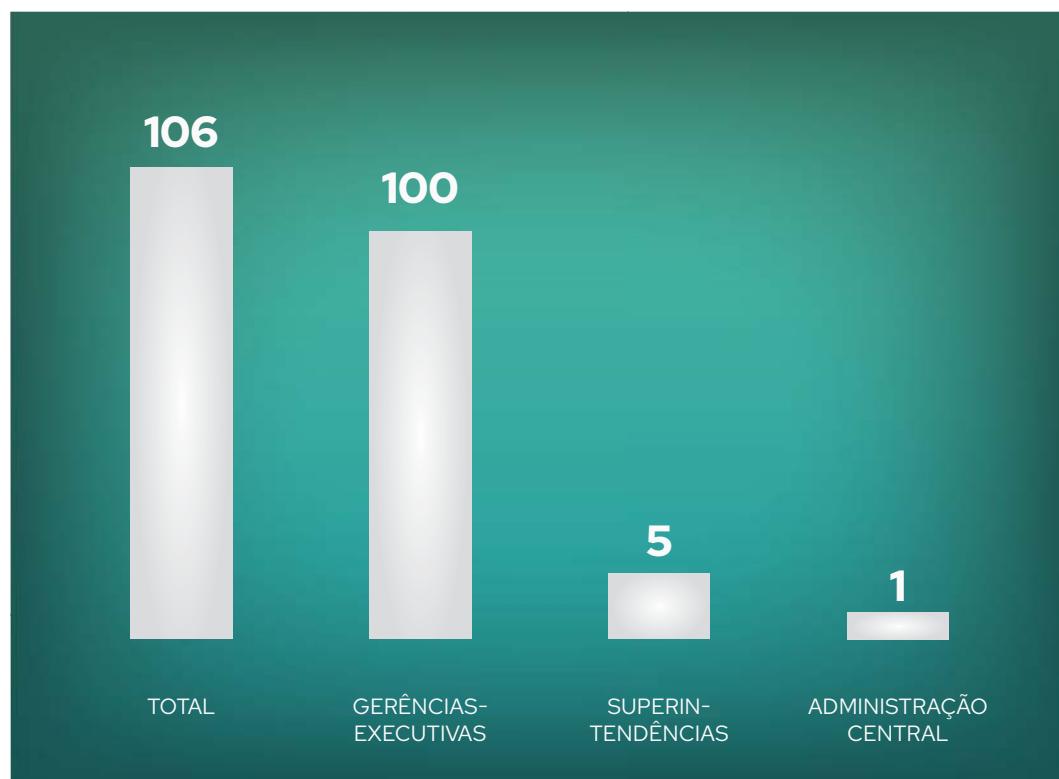
<b>DIRECIONADOR ESTRATÉGICO (DE 1)</b>	OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS	<b>STATUS</b>
<b>OBJETIVO</b>	APERFEIÇOAR A APLICAÇÃO DE RECURSOS	
<b>ÁREA</b>	DGPA	
<b>AÇÕES</b>	CONTRATAR 100% DA CESTA BÁSICA DE CONTRATOS GASTO EFICIENTE - GE 2.0	META ATINGIDA SEM EXECUÇÃO

<b>DIRECIONADOR ESTRATÉGICO (DE 4)</b>	INOVAÇÃO INSTITUCIONAL	<b>STATUS</b>
<b>OBJETIVO</b>	INOVAR OS SERVIÇOS E PROCESSOS PREVIDENCIÁRIOS COM FOCO NA EFICIÊNCIA	
<b>ÁREA</b>	DGPA	
<b>AÇÕES</b>	GESTÃO DOCUMENTAL - IMPLEMENTANDO O E-DOC	SEM EXECUÇÃO

## ALOCAÇÃO DE RECURSOS E ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### Gestão de Licitação e Contratos

São 106 unidades contratantes (UASGs) do INSS em todo Brasil, assim distribuídas:

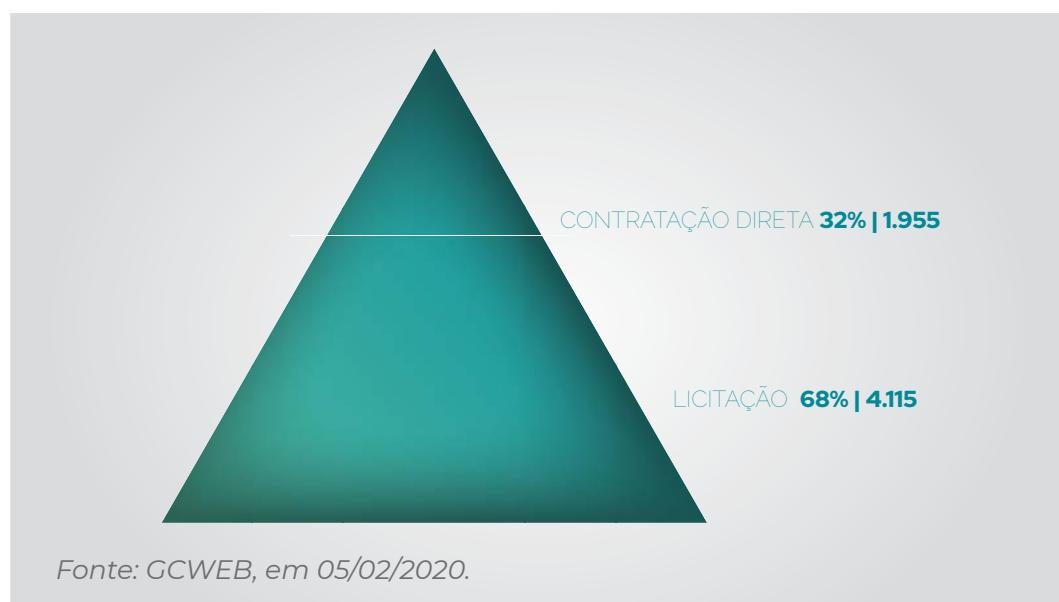


### Detalhamento dos gastos das contratações por finalidade e especificação dos tipos de serviços contratados para o funcionamento administrativo

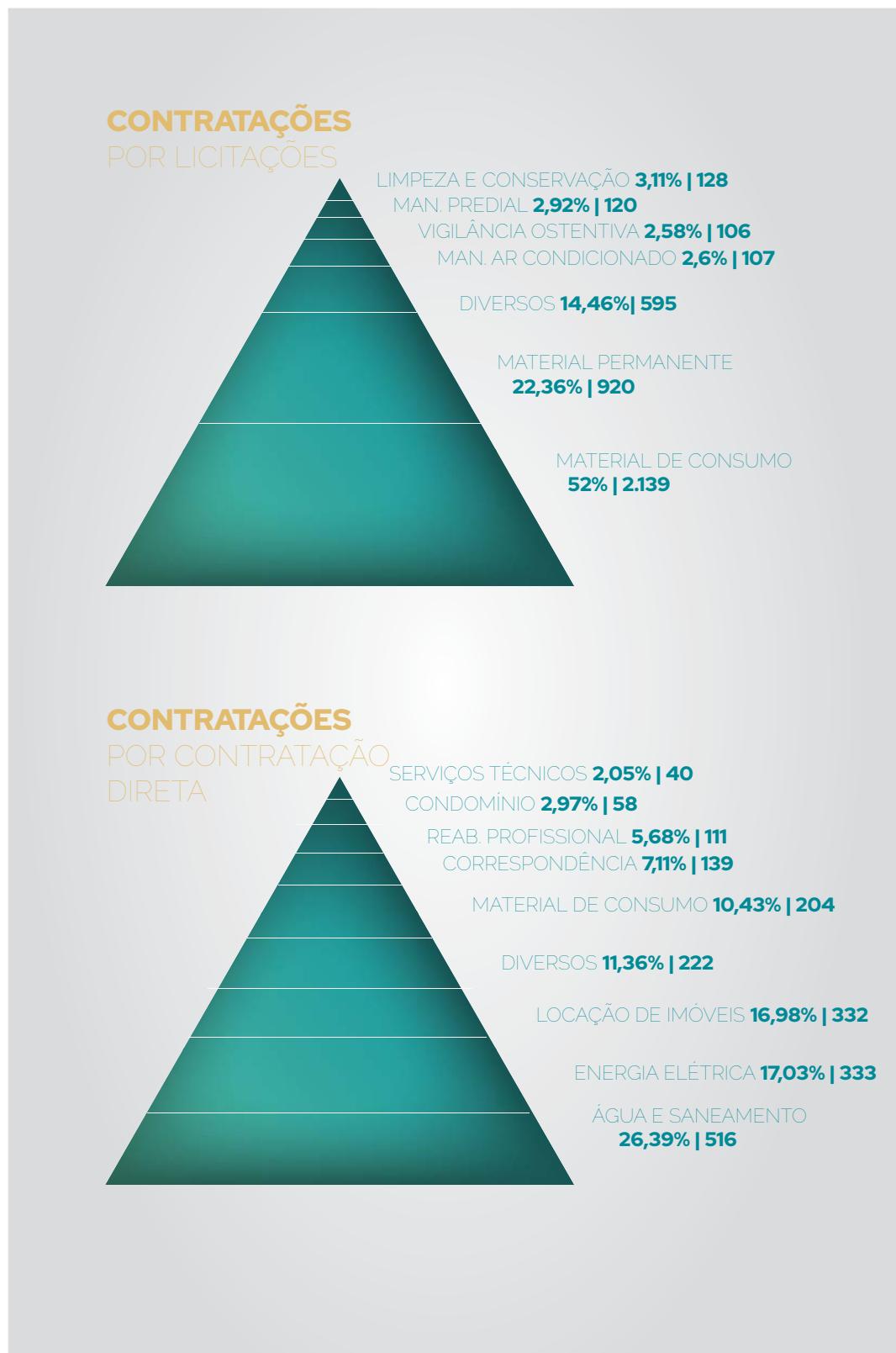
Esta autarquia administrou em 2019, 6.070 contratações para fins de movimento da máquina administrativa e do funcionamento das unidades do INSS. No final do exercício, permaneceram vigentes

2.624 contratações, que representam 43,2% sobre o total.

O gráfico abaixo demonstra o percentual de participação do quantitativo de contratações e a forma como foram realizadas.



Nos gráficos seguintes demonstra-se a representatividade dos objetos contratuais (quantitativo de contratações) pela forma de contratação realizada, se por licitação ou por contratação direta.

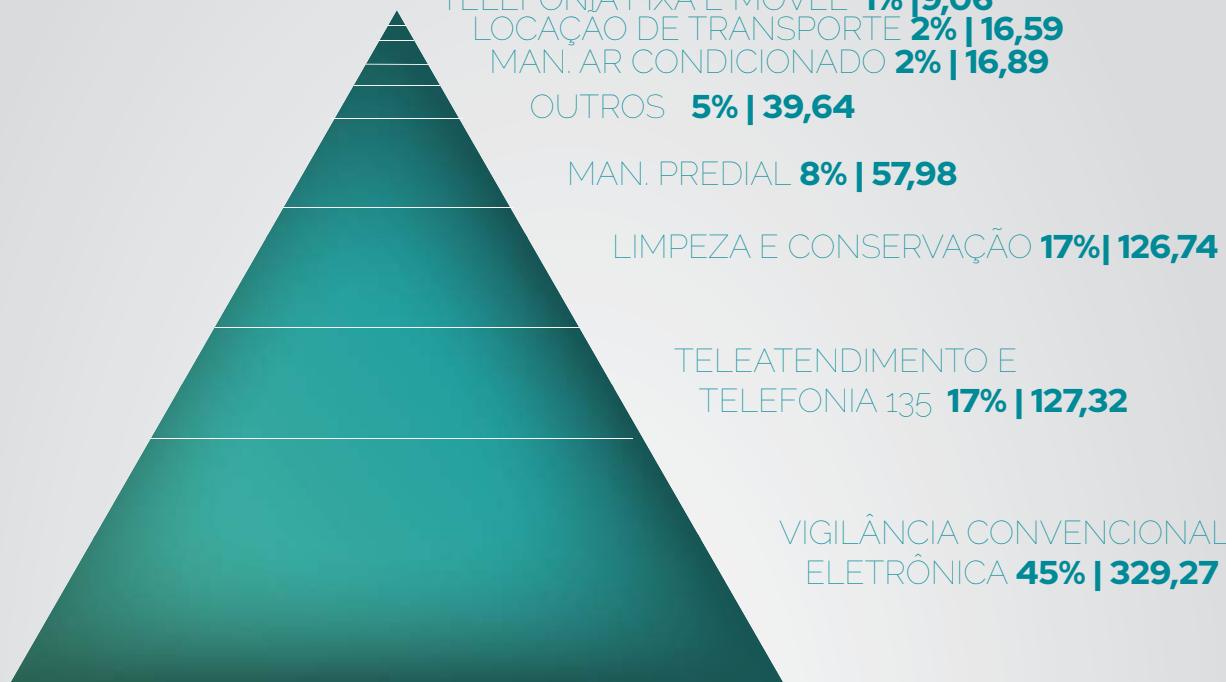


Em relação aos valores liquidados no exercício, demonstram-se as participações por tipo de contratação e objeto.

Fonte: Consiafi, em 27/02/2020. fonte: Consiafi, em 27/02/2020

## VALORES LIQUIDADOS\*

### POR LICITAÇÕES



## VALORES LIQUIDADOS\*

### POR CONTRATAÇÃO DIRETA



Quanto aos gráficos acima, destaca-se que os objetos contratuais mais onerosos ao INSS correspondem às despesas com a Dataprev, vigilância, Central 135 (call center) e limpeza e conservação, os quais se justificam pela própria natureza das contratações. No tocante à vigilância ostensiva, é necessário considerar a grande rede de atendimento da Autarquia, a fim de garantir a segurança do patrimônio, bem como dos seus usuários.

Além disso, o Memorando Circular nº 38/INSS/DIROFL, de 22/06/2007, determina a necessidade de se manter 1 posto de vigilância desarmada diurna para cada 4 salas de perícia médica, em virtude do acordo firmado entre o INSS, a ANMP e o Ministério Público Federal (MPF), por conta das inúmeras agressões a médicos peritos e servidores ocorridas nas Agências da Previdência Social (APS).

Em relação aos contratos de Call Center, estes são necessários para garantir o atendimento à clientela previdenciária e reduzir o fluxo de segurados nas Agências da Previdência Social.

Também é importante destacar que a contratação de 100% da Cesta Básica de Contratos (um dos indicadores do Plano de Ação), que são contratos indispensáveis para o funcionamento das unidades, tais como: vigilância ostensiva; vigilância eletrônica; manutenção predial; manutenção de ar condicionado; limpeza e conservação; correios; telefonia fixa; reprografia; água; energia elétrica; serviços gerais/ carregadores; e, se for o caso, manutenção de elevadores e transporte, teve seu cumprimento prejudicado em virtude das limitações orçamentárias em 2019, que limitaram as contratações e prorrogações a cada três meses.

A CGRLOG, por intermédio da Divisão de Gestão de Despesas Operacionais (DGDOP), continuou investindo nas implementações

necessárias à ferramenta de gestão contratual, o Sistema de Gestão de Contratos (GCWeb), que visa, dentre tantos objetivos, dar maior transparência às contratações, bem como automatizar rotinas da área de Logística, a fim de mitigar o impacto da perda de servidores da área (aposentadorias), fato que tem sido constante, bem como garantir melhor eficiência e segurança nas informações.

Como forma de melhoria a ser implementada, almeja-se a liberação de página da internet para que, dentre inúmeras funções, seja possível a disponibilização dos dados à população e maior eficiência na fiscalização contratual.

**Contratações diretas: participação nos processos de contratação, principais tipos e justificativas para realização**

Entre as contratações diretas, destacam-se os serviços de tecnologia de informação firmados com a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – Dataprev. A contratação justifica-se pela continuidade dos serviços de processamento de dados de benefícios, gestão de cadastros, produção e suporte técnico dos sistemas.

Além disso, destacam-se as contratações com fornecedoras de energia elétrica e de água e esgoto, justificadas pelo fornecimento exclusivo; as locações de imóveis, cujas necessidades específicas do atendimento previdenciário justificam a contratação; bem como a contratação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que possui o monopólio sobre atividades postais no país.

## **Principais Desafios e Ações Futuras**

Dentre os maiores desafios em relação às contratações encontra-se o quantitativo reduzido de servidores

que resulta em impacto negativo na administração dos processos, uma vez que a área de licitações e contratos vem perdendo grande parte de sua força de trabalho.

Como forma de reduzir tal impacto, as diretrizes da Administração Central é que as licitações e contratações sejam, preferencialmente, compartilhadas de modo a garantir os mesmos resultados com menor força de trabalho.

As propostas de capacitações dos servidores da área, para o desempenho das funções com segurança e propriedade, nem sempre são priorizadas pelo órgão, em virtude das limitações orçamentárias e desconhecimento da importância da área.

Como forma de minimizar esses desafios, a CGRLOG, por intermédio da Divisão de Gestão de Licitações e Contratos (DGLCON), está promovendo a substituição do antigo Manual de Procedimentos e Rotinas

de Gestão de Contratos, por dois novos documentos: “Manual de Licitações e Formalização de Contratos” e “Manual de Fiscalização e Gestão de Contratos”, ambos em fase final de formatação. O Manual de Licitações e Formalização de Contratos já havia sido encaminhado para validação da Presidência do INSS, em julho/2019, retornando após a publicação da Resolução nº 708/PRES/INSS, de 6/11/2019, que estabelece diretrizes para elaboração, redação, alteração e revogação dos atos administrativos.

Com o retorno, aproveitou-se para atualização do texto do Manual, com as novidades trazidas pelo Decreto nº 10.024, de 20/9/2019, que regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal.

## GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

### Conformidade Legal

As unidades descentralizadas balizaram as ações de gestão patrimonial nos termos e instrumentos legais que regem a matéria na Administração Pública, quais sejam, os artigos 37, 70 e 75 da Constituição Federal; Leis nºs 4.320/1964, 8.025/1990, 8.245/1991, 8.666/1993, 9.702/1998, 10.520/2002, 11.481/2007 e 13.240/2015; Decretos nºs 5.450/2005, 7.236/2010, 7.983/2013, 7.892/2013 e 10.024/2019; Decreto-Lei nº 200/1967; e IN/SEDAP nº 205/1988.

### Bens móveis permanentes

- Bens móveis adquiridos diretamente pelas unidades descentralizadas (Superintendências Regionais e Gerências-Executivas), em 2019 = 4.727; e
- Bens móveis adquiridos de forma centralizada pela Administração
  - Central e Superintendências Regionais = 8.508.
  - Quantitativo de bens móveis ativos = 1.224.746;
  - Ativo consolidado bens móveis = R\$ 538.065.188,47; e
  - Depreciação acumulada bens móveis = R\$ 353.316.149,24.

Fonte: ADMPER / SIAFI

### Manutenção de imóveis

#### *Obras e Serviços de Engenharia*

- 89 demandas atendidas de obras e serviços de engenharia (escopo) em 2019;
- 80 demandas de reformas e melhorias atendidas no valor total de R\$ 15.482.862,95;
- 9 demandas de construção em andamento atendidas no valor total de R\$ 438.654,30;
- 44 obras e serviços de engenharia (escopo) concluídos;
- 36 obras e serviços de engenharia (escopo) em andamento;
- 34 reformas e melhorias; e
- 2 construções.

Fontes: SIAFI e DIPRO, dez/2019

## Desfazimento de ativos

### ***Bens Móveis***

O INSS, por meio de suas Unidades Descentralizadas de Logística, observando as razões de interesse social, realizou o desfazimento de ativos diversos, considerados como bens móveis inservíveis, por meio de doações e transferências, observando sempre os instrumentos legais e o custo-benefício.

Total de processos de desfazimento:

- Por doação = 183;
- Por sinistro de perda por avaria = 1.

Fonte: ADMPER.

Total de desfazimento de bens móveis inservíveis:

#### BENS MÓVEIS

- Por doação = 79.160
- Por sinistro de avaria = 1

#### VEÍCULOS OFICIAIS

- Perda por avaria = 1

Fonte: ADMPER.

Valor da baixa efetuada dos bens inservíveis por doação: R\$ 3.401.931,79

Valor da receita obtida (recebimento de seguro sinistro): R\$ 41.788,00.

### ***Desfazimento de Ativos e Gestão Patrimonial Imobiliária***

• 42 imóveis vendidos no valor total de R\$ 54.457.475,17 (as vendas ocorreram de forma à vista, parcelada ou por compensação previdenciária); Fonte: DIPAI, dez/2019

- Receita de R\$ 31.256.186,52 provenientes de alienações de imóveis;
- Receita de R\$ 13.592.446,14 proveniente de cobrança de aluguel e taxa de ocupação;

Fontes: CGOFC – Sistema Informar e SIAFI.

## Inventário de imóveis

<b>CONTA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
INSS	1.848	35,08
FRGPS	2.872	54,52
FRGPS (PND)	548	10,40
<b>TOTAL</b>	<b>5.268</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SGPIWeb em dez/2019.

## Principais Desafios e Ações Futuras

- Melhorar as condições de infraestrutura física das unidades operacionais;
- Racionalizar e otimizar a utilização dos espaços físicos das unidades operacionais;
- Dar cumprimento à Lei nº 13.240/2015, alterada pela Medida Provisória nº 915/2019, referente à transferência de gestão dos imóveis não operacionais do Fundo do Regime Geral da Previdência Social para a Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União.

Em 2019 foram iniciadas as tratativas para utilização da nova ferramenta estruturante de gestão patrimonial, Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS), instituída pela Portaria nº 385/MP, de 28/11/2018, em substituição aos sistemas de uso interno ADMPERWEB (material permanente), CMCWEB (material de consumo) e SIPAC (Transportes).

## Gestão Documental

A Gestão da Documentação e Informação é subsidiada pela Ação Orçamentária 20HR – Gestão da Informação Corporativa na Previdência Social que de forma mais ampla tem o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços previdenciários e o reconhecimento de direitos do cidadão.

Durante o ano de 2019, a Ação Orçamentária 20HR subsidiou, principalmente, a organização dos arquivos setoriais do Instituto e a implantação do Sistema de Informação Eletrônica – SEI-INSS.

Quanto à organização dos arquivos setoriais, foram contempladas diretamente 15 unidades com mais de 95.000 (noventa e cinco mil) caixas-arquivo organizadas.

## Acervos Organizados no Exercício de 2019 – Unidades do INSS

APS Diamantina	APS Barão dos Corais	
GEX Diamantina	GEX Ouro Preto	APS Santos
APS Quito	CEDOCPREV	GEX Santos
GEX Ribeirão Preto	GEX São João da Boa Vista	APS Centro Histórico
APS Janaúba	APS Amador Bueno	GEX Salvador
GEX Montes Claros	GEX Ribeirão Preto	
CEDOCPREV	CEDOCPREV	Logística
GEX Porto Velho	GEX Cuiabá	GEX Presidente Prudente
APS Ituverava	APS Santana do Parnaíba	APS Rio Branco Centro
GEX Ribeirão Preto	GEX Osasco	GEX Rio Branco
		APS Propriá
		GEX Aracaju

Em relação à implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), O INSS celebrou Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com o Tribunal Regional Federal (TRF) da 4º Região com o intuito de promover a adoção do sistema informatizado visando possibilitar a realização do processo administrativo em meio eletrônico.

Capacitou 256 (duzentos e cinquenta e seis) servidores para atuarem como multiplicadores, administradores e apoiadores locais da implantação do SEI-INSS no âmbito da Administração Central, Superintendências Regionais e Gerências Executivas.

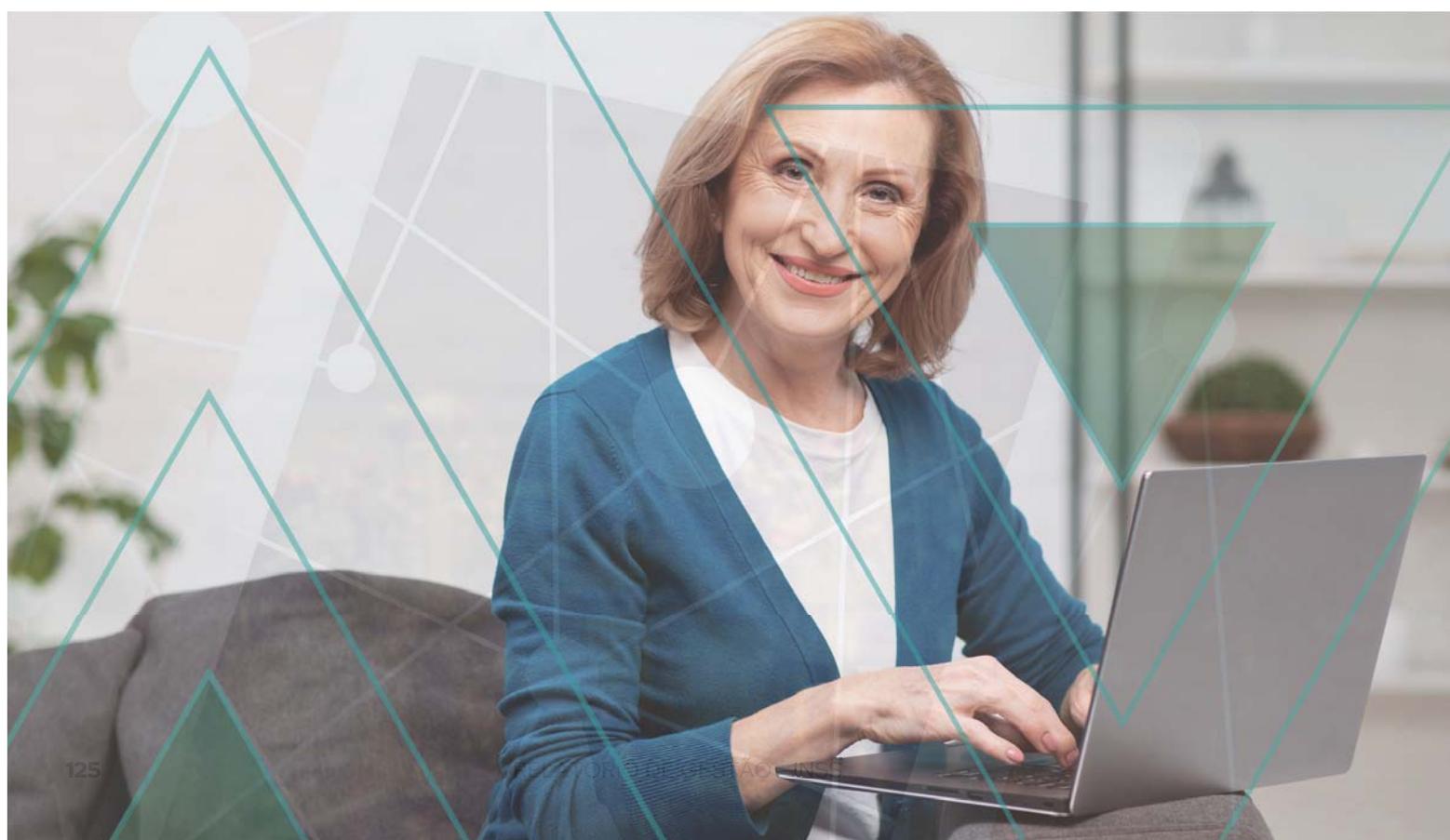
Em novembro, todos os processos administrativos do INSS passaram a ser exclusivamente digitais, trazendo mais celeridade e eficiência nas atividades de gestão interna do Órgão.

### **Principais desafios e ações futuras**

Dentre os principais desafios para a gestão documental do INSS continua como ponto sensível a eliminação de documentos físicos destituídos de valor legal, devido ao grande acervo existente em todo o país.

No que tange às ações futuras, o INSS está atuando na melhoria dos processos de trabalho a partir da implantação do Sistema Informatizado de Processo Eletrônico.

# Gestão da Tecnologia da Informação



## Gestão da Tecnologia da Informação

### Conformidade Legal

Para assegurar a conformidade legal da gestão de TI, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação - DTI tem como referencial as competências estabelecidas no Art. 12 do Decreto nº 9746, de 08 de abril de 2019, as diretrizes estabelecidas no âmbito do Governo Federal, pelo Ministério da Economia, assim como pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República – GSI/PR, órgãos de controle, padrões internacionais para os serviços de TI e ainda as orientações estabelecidas nos normativos internos.

### Modelo de Governança de TI

O Modelo de governança de Tecnologia da Informação do INSS tem como principal instância o Comitê Estratégico de Governança (CEGOV), instituído pela Portaria nº 3.213/2019, de 10 de dezembro de 2019, que trata também da instituição de comitês temáticos de apoio à governança. Nessa estrutura foi criado o Comitê Temático de Governança Digital (CTGD), coordenado pela DTI e que tem como atribuição, entre outras, propor políticas de tecnologia da informação, o plano diretor de TIC, as políticas de segurança da informação e decidir sobre as estratégias e ações para a oferta de serviços e informações digitais aos cidadãos.

É importante ressaltar que, na atual estrutura de tecnologia da informação do INSS, a Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação foi criada apenas em abril de 2019 e, mesmo com a melhoria do nível hierárquico, essa estrutura ainda é muito inferior ao mínimo necessário para compor, de forma efetiva, este órgão seccional de tecnologia com capacidade para abranger toda a responsabilidade prevista no Regimento Interno, bem como nas atribuições previstas em Leis, Decretos e Normativos do órgão Central do SISP e demais órgãos de gestão superior.

### Montante de Recursos Aplicados em TI

Apesar desta Diretoria não possuir um número elevado de contratos de TI, destaca-se que somente o contrato entre o INSS e a Empresa de Tecnologia da Informação da Previdência - DATAPREV representa um volume de recursos orçamentários de aproximadamente R\$ 650 milhões/ano. Trata-se de um contrato com escopo extenso, complexo e que abrange as principais soluções de tecnologia em uso no INSS.

VALOR EMPENHADO 2019 - R\$ 654.424.597,70

VALOR PAGO 2019 - R\$ 533.009.488,14

Fonte: Coordenação de Orçamento e Finanças

### Contratações de TIC

Em que pese haver o contrato do INSS com a DATAPREV, há previsão de novas contratações visando a diminuir a dependência desta autarquia em relação aos serviços comuns de TIC, o que pode ser verificado pela quantidade de processos de contratação em andamento:

- Colaboração Unificada (E-mail e Colaboração)
- Mensuração de software por contagem de pontos de função - Fábrica de Métricas

- Desenvolvimento de sistemas de informação (para sistemas de área não previdenciária)
  - Links de comunicação
  - Microcomputadores e Notebooks
  - Certificados digitais
  - VPN
  - Microfilmagem

Ressalta-se que, ainda em 2019, foi concluída a contratação da solução de Infraestrutura como Serviço (IaaS) por meio de computação em nuvem para hospedagem dos serviços comuns do Instituto. Além disso, a DTI iniciou o processo de reestruturação dos contratos de TIC por meios das seguintes ações:

- Negociação para reestruturação do contrato com a DATAPREV, considerando aspectos apontados nos acórdãos do TCU, como a contratação dos serviços comuns por prestadores de serviços diversos, clareza e objetividade na definição de métricas e formação de preços e custos dos produtos e serviços com itens bem definidos.
- Reestruturação das equipes e padronização das rotinas de gestão e fiscalização dos contratos.

## Transformação Digital

A Transformação Digital do INSS foi tratada no âmbito do Comitê Estratégico para a Transformação Digital (instituído pela Portaria Interinstitucional nº 4, de 10 de abril de 2019), resultado de uma inédita parceria do INSS e da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho com a Secretaria Especial de Modernização do Estado (Presidência da República), a Secretaria de Governo Digital (Ministério da Economia) e DATAPREV.

A Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação coordenou o Grupo de Trabalho Interinstitucional que teve como finalidade aprovar as diretrizes e o plano de transformação digital, conduzir e avaliar sua implementação no âmbito do INSS, sendo o braço técnico condutor desse projeto.

Dentre as implementações concluídas em 2019, destaca-se a integração do Meu INSS com a plataforma de autenticação única (Acesso Digital) “acesso.gov.br”, facilitando a identificação e autenticação do cidadão, privilegiando a governança, a convergência autorizativa e provendo um controle de acesso unificado.

Representou também grande avanço no que se refere à oferta de serviços digitais a entrega de 90 serviços no aplicativo MEU INSS. Ressalta-se que somente 6 (seis) serviços ainda não foram digitalizados devido às suas características de necessidade de contato presencial com o requerente beneficiário, tais como perícia médica, avaliação social, prova de vida, dentre outros.

## Processo Digital

A Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação coordenou o grupo de trabalho para implantação do SEI, um dos grandes pilares da modernização tecnológica no INSS em 2019, sendo responsável pela condução do projeto.

O SEI foi implantado com sucesso em 01/11/2019 na Administração Central e em 14/11/2019 nas outras unidades administrativas do instituto. Essa inovação transformou a utilização de processo em papel para o mundo digital com ganhos em performance, segurança, usabilidade, eficiência, eficácia e efetividade na condução dos processos do INSS. Destaca-se a economia nos contratos de impressão, correios (malotes) e pessoal para tramitação interna.

## Segurança da informação

O Serviço de Segurança em TIC, que faz parte da Coordenação-Geral de Infraestrutura e Operações (CGIN) da DTI, é a área responsável pelas ações de Segurança da Informação e Comunicação (SIC).

Desde abril de 2019, com a criação da nova estrutura, a DTI passou a atuar nas questões de Segurança da Informação e Comunicações (SIC) por meio das seguintes ações:

- Atualização de todos os normativos de SIC do Instituto para submissão ao Comitê Estratégico de Governança: Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC), Política de Controle de Acesso Lógico (PCAL), Norma de Controle de Acesso à Internet e Institucionalização da ETIR (Equipe de Tratamento de Incidentes em Redes);
- Revisão dos perfis de acesso à Internet;
- Envio de alertas de segurança da informação para usuários potencialmente envolvidos nos incidentes de rede identificados;
- Acompanhamento, tratamento e disseminação de informações relacionadas à infecção de equipamentos das unidades do Instituto;
- Recebimento, análise, tratamento e resposta para os incidentes de redes computacionais encaminhados para a DTI;
- Ações permanentes de comunicação voltadas à SIC por meio de canais como a Intranet e e-mail corporativo;
- Revisão dos acessos aos sistemas corporativos por meio do sistema de Gerenciamento de Identidade e Acessos (GERID).

### Principais desafios e ações futuras

- Recomposição e reestruturação da área de TIC;
- Recurso orçamentário específico para a TIC;
- Diminuir a dependência tecnológica da DATAPREV para os serviços comuns;
- Elaboração e assinatura do novo Contrato INSS/DATAPREV;
- Elaboração e publicação do PDTIC 2020/2022;
- Reestruturação dos contratos de TIC;
- Realizar as contratações para modernização da infraestrutura tecnológica do INSS;
- Adotar ações emergenciais para superação da crise mundial causada pela pandemia do COVID-19.

## **SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**

Nas minutas padrão de editais de contratação de serviços e aquisições, utilizadas pelas unidades descentralizadas, são previstos critérios de sustentabilidade.

Para a aquisição de material de consumo e permanente, constam as seguintes obrigações quanto aos bens:

- Que sejam constituídos, no todo ou em parte, por material reciclado, atóxico, biodegradável, conforme ABNT NBR – 15448-1 e 15448-2;
- Que devam ser, preferencialmente, acondicionados em embalagem individual adequada, com o menor volume possível, que utilize materiais recicláveis, de forma a garantir a máxima proteção durante o transporte e o armazenamento;
- Que não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS (Restriction of Certain Hazardous Substances), tais como mercúrio (Hg), chumbo (PB), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenilpolibromados (PBDEs); e
- Que sejam observados os requisitos ambientais para a obtenção de certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares.

Na elaboração de projetos e especificação de itens pela área técnica da Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração (DCPA) do INSS, conforme programas de necessidades definidos pelas áreas interessadas, são igualmente estabelecidas exigências sustentáveis para instrumentos convocatórios, nos termos da legislação e normatização pertinentes e acautelando-se para que reste incólume a competitividade dos certames.

A fim de buscar o equilíbrio entre os princípios da sustentabilidade, da economicidade e da competitividade, solicita-se sempre que o fornecimento de materiais e serviços especificados por essa área técnica atendam às normas de sustentabilidade no processo de produção; que otimizem recursos e a redução de desperdícios e de poluição; que racionalize o uso de substâncias potencialmente tóxicas e poluentes; que usem produtos de limpeza e conservação de superfícies e objetos inanimados que obedeçam às classificações e especificações determinadas pela ANVISA e que respeitem as Normas Brasileiras sobre resíduos sólidos.

### **Ações para redução do consumo de recursos naturais**

Diante do compromisso com a política socioambiental, interligado às ações de melhoria no atendimento, em especial o Projeto INSS Digital e início da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se deu em novembro de 2019, houve sensível redução do consumo de papel A-4 nas diversas unidades descentralizadas.

- Quantidade de resma de papel A-4 consumida em 2018: 462.196
- Quantidade de resma de papel A-4 consumida em 2019: 246.119

• Redução: 46,7 %  
Fonte: CMC.

## Redução de resíduos poluentes

Pouco temos de resíduos poluentes dentro do INSS, sendo o de maior impacto possivelmente os cartuchos de impressoras usados e/ou que se encontram obsoletos.

Para reduzir o descarte incorreto destes resíduos, há a prática de logística reversa nos contratos de aquisição destes insumos.

CAPÍTULO

4

# DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS



# Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis



## Balanço Patrimonial – INSS

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que evidencia, qualitativa e quantitativamente, a situação patrimonial da entidade pública, bem como os atos potenciais, que são registrados em contas de compensação. Os ativos e passivos são conceituados e segregados em circulante e não circulante.

ATIVO	2019	2018	PASSIVO E PL	2019	2018
ATIVO CIRCULANTE	4.825.919	3.872.470	PASSIVO CIRCULANTE	62.749.288	3.860.271
ATIVO NÃO CIRCULANTE	2.827.761	2.850.702	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	54.276.316	51.271.580
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	(109.371.927)	48.408.679)
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>7.653.680</b>	<b>6.723.172</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO E PL</b>	<b>7.653.680</b>	<b>6.723.172</b>

No Grupo do Ativo, salienta-se o aumento de 13,84% em 2019 com relação a 2018, principalmente por conta do Subgrupo Caixa e Equivalentes de Caixa decorrente da nova rotina de Ordem Bancária implementada em janeiro de 2019. Destaca-se ainda o subgrupo Intangível com aumento de 146,11% em relação ao mesmo período de 2018, devido à aquisição de software para prestação de serviços estratégicos, comuns e exclusivos de tecnologia da informação, com vida útil indefinida.

No Grupo do Passivo e Patrimônio Líquido, o Subgrupo Demais Obrigações a Curto Prazo sobressaiu-se, pois trouxe uma variação positiva de 12.354,52% em comparação a 2018, referente ao registro de passivo na conta Transferências Financeiras a Comprovar – Termo de Execução Descentralizada (TED), destinado à Lei Orgânica da Assistência Social.

## Demonstração da Variação Patrimonial – INSS

A Demonstração das Variações Patrimoniais evidencia as alterações verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, que tem por objetivo apurar o resultado patrimonial do exercício. É formada pelas Variações Patrimoniais Aumentativas Classe 4, que possuem contas de natureza credora, e as Variações Patrimoniais Diminutivas Classe 3, que possuem contas de natureza devedora.

DVP RESULTADO PATRIMONIAL	2019	2018	AH(%)
	60.848.198	3.463.198	1.656,99

O Resultado patrimonial do exercício de 2019 apontou um déficit de R\$ 60,848 bilhões, totalizando uma alta de 1.656,99% em relação a 2018, resultante de registros de Variações Patrimoniais Diminutivas na conta de VPD Incorporação de Passivos, decorrente de Transferências Financeiras a Corovar – TED (Termo de Execução Descentralizada).

## Balanço Orçamentário - INSS

O Balanço Orçamentário é a demonstração contábil que discrimina o saldo das contas de receitas e despesas orçamentárias, comparando os valores previstos e fixados com os efetivamente

executados. O déficit orçamentário foi oriundo principalmente da execução das despesas com BPC realizadas por meio de destaque da Unidade Orçamentária - UO "Fundo Nacional de Assistência Social", do Ministério da Cidadania, no montante de 58,7 bilhões.



## Balanço Financeiro – INSS

O Balanço Financeiro evidencia as receitas e despesas orçamentárias, bem como os ingressos e dispêndios extra orçamentários, conjugados com os saldos de caixa do exercício anterior e os que se transferem para o exercício seguinte.

Ano	Ingressos	Dispêndios
2018	657.362.084	657.362.084
2019	702.999.441	702.999.441
Diferença	(45.637.357)	(45.637.357)

No ano de 2018, os valores de ingressos e dispêndios financeiros totalizavam R\$ 657.362.084.005,44. Em 2019, esse total passou a ser de R\$ 702.999.441.450,77 e o acréscimo foi de R\$ 45.637.357.445,33, o que representou um aumento de 6,94%. O saldo para o exercício seguinte de caixa e equivalentes de caixa, que era de R\$ 2.787.171.603,35, em 2018, passou a ser de R\$ 3.380.498.613,48, em 2019, ou seja, sofreu um aumento de 21,29%, passando a representar 0,48% no total dos dispêndios financeiros do ano de 2019.

## Balanço Patrimonial – FRGPS

O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que evidencia, qualitativa e quantitativamente, a situação patrimonial da entidade pública, bem como os atos potenciais, que são registrados em contas de compensação. Os ativos e passivos são conceituados e segregados em circulante e não circulante.

ATIVO	2019	2018	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2019	2018
ATIVO CIRCULANTE	41.693.767	44.818.889	PASSIVO CIRCULANTE	61.030.561	50.828.940
ATIVO NÃO CIRCULANTE	178.432.114	171.424.703	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	2.602.904	3.636.454
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>220.125.881</b>	<b>216.243.592</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO E PL</b>	<b>220.125.881</b>	<b>216.243.592</b>

No Grupo do Ativo, destaca-se o Subgrupo Investimentos, que teve um acréscimo de 47,02% em comparação ao exercício de 2018 em virtude do reconhecimento da participação do FRGPS no Capital Social da Dataprev de 49% mensurado pelo Método de Equivalência Patrimonial – MEP, conforme Nota Técnica nº 02 DACPAT/CCONT/CGOFC/DGPA/INSS.

Já no Passivo, merece destaque o Subgrupo Provisões a Curto Prazo, no Passivo Não Circulante, que apresentou uma redução de 28,42% do valor total, devido à reclassificação das Obrigações Trabalhistas e Previdenciárias para o grupo Passivo Circulante, referente ao reconhecimento de passivos de precatórios, realizada pelos Tribunais Federais.

## Demonstração da Variação Patrimonial – FRGPS

A Demonstração das Variações Patrimoniais evidencia as alterações verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, que tem por objetivo apurar o resultado patrimonial do exercício. É formada pelas Variações Patrimoniais Aumentativas Classe 4, que possuem contas de natureza credora, e as Variações Patrimoniais Diminutivas Classe 3, que possuem contas de natureza devedora.

DVP	2019	2018	AH(%)
Resultado Patrimonial	(56.613.096)	176.892.570	(132,00)

A Demonstração das Variações Patrimoniais apontou resultado patrimonial deficitário em 2019 no montante de R\$ 56,613 bilhões, acarretando uma variação negativa de 132,00%.

## Balanço Orçamentário – FRGPS

O Balanço Orçamentário é a demonstração contábil que discrimina o saldo das contas de receitas e despesas orçamentárias, comparando os valores previsto e fixados com os efetivamente executados.



Do total arrecadado no FRGPS, em 2019, 96,63% refere-se às contribuições sociais, tendo este demonstrativo apresentado um superávit no orçamento de capital oriundo da arrecadação da venda de bens imóveis em conformidade ao Plano Nacional de Desmobilização de Imóveis-PND. Importante citar também que, em 2019, o FRGPS pagou cerca de 91,72% dos restos a pagar.

## Balanço Financeiro - FRGPS

O Balanço Financeiro evidencia as receitas e despesas orçamentárias, bem como os ingressos e dispêndios extraorçamentários, conjugados com os saldos de caixa do exercício anterior e os que se transferem para o exercício seguinte.

O Balanço Financeiro do FRGPS, no exercício de 2019, apontou uma redução comparada a 2018 de cerca de 4%. A redução na coluna

Ano	Ingressos	Dispêndios
2018	1.316.454.282	1.316.454.282
2019	1.257.668.178	1.257.668.178
Diferença	(58.786.104)	(58.786.104)

de ingressos é resultado de mudança na rotina de apropriação dos Créditos Tributários e de Dívida Ativa por parte da Receita Federal do Brasil e da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Já o aumento da coluna de dispêndios ocorreu tendo em vista que, em 2018, todas as VPA's de Contribuições Sociais foram transferidas para a Receita Federal do Brasil. Essa rotina deixou de ocorrer em 2019, conforme determinação do Acórdão TCU 927/2019.

As demonstrações contábeis do INSS e do FRGPS, bem como as respectivas Notas Explicativas encontram-se publicadas no sítio <https://www.inss.gov.br/acesso-a-informacao/receitas-e-despesas/demonstracoes/>.

A Coordenação de Contabilidade é responsável pela Contabilidade dos órgãos INSS e FRGPS e é composta por uma Coordenação e três Divisões, uma de Acompanhamento Contábil da Despesa, outra do Patrimônio e outra da Receita.

#### **Estrutura**

Coordenação de Contabilidade  
Divisão de Acompanhamento Contábil da Despesa  
Divisão de Acompanhamento Contábil do Patrimônio  
Divisão de Acompanhamento Contábil da Receita

#### **Titular**

Omar Ney Nogueira Morais  
Keila Vieira Rabelo  
Leonardo de Sousa Oliveira  
Lissandra Holanda Bonfim

Os titulares ficaram responsáveis pela Contabilidade durante todo o exercício de 2019.

#### **Informamos as providências em relação ao Acórdão 927/2019:**

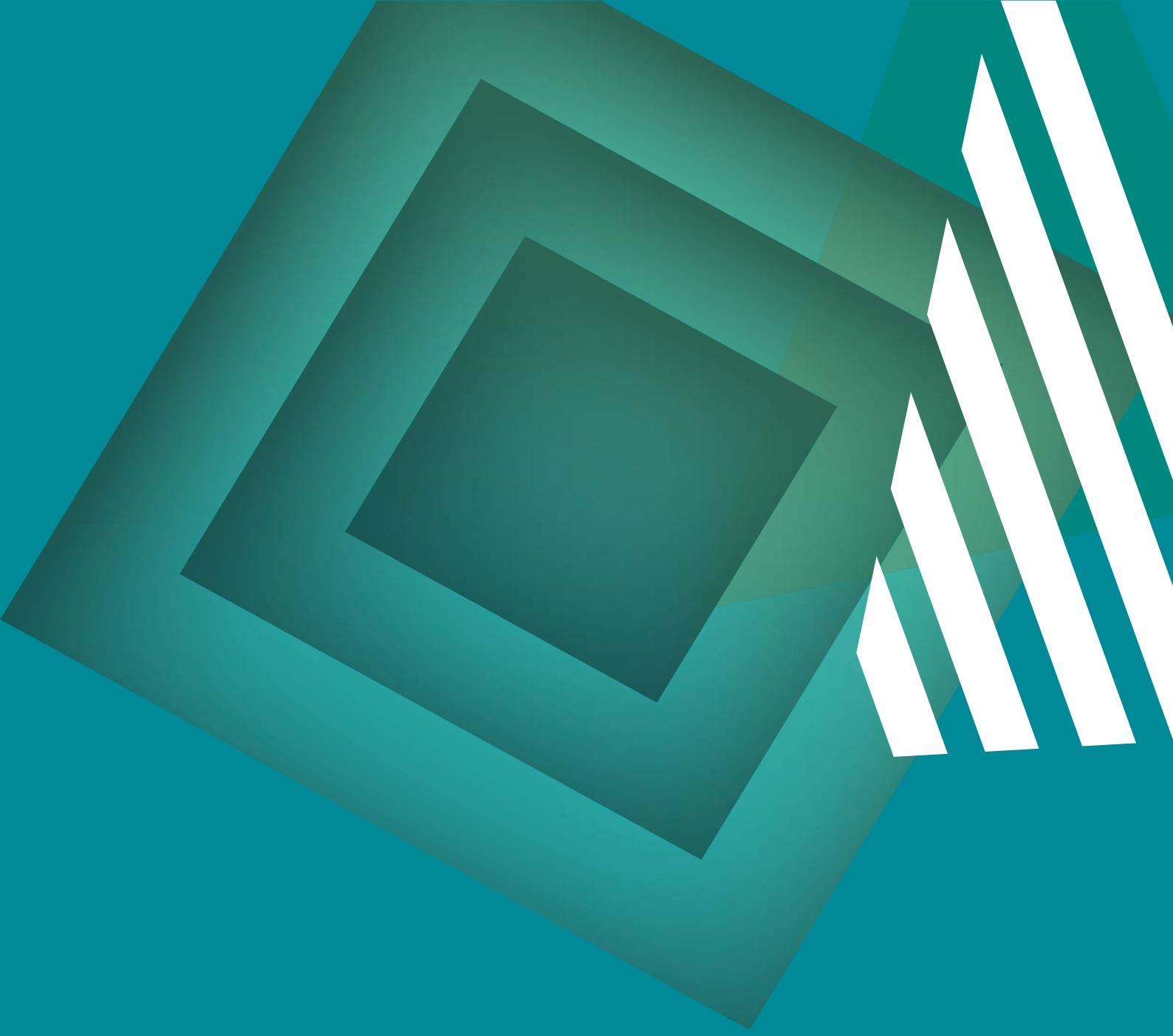
Determinar ao Instituto Nacional do Seguro Social que, em conjunto com a Secretaria do Tesouro Nacional, ajuste, nas próximas demonstrações financeiras do Fundo do Regime Geral de Previdência Social, a divulgação na Demonstração de Variações Patrimoniais da informação contábil relativa à receita de contribuições previdenciárias, de forma que ela se revele mais útil aos usuários, em consonância com as Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC TSP EC, NBC TSP 01 e NBC TSP 02;

No exercício 2019, as VPAs foram registradas no FRPGS.

Recomendar ao Instituto Nacional do Seguro Social que, juntamente com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, a Receita Federal do Brasil e a Secretaria do Tesouro Nacional, revise, nas próximas demonstrações financeiras do Fundo do Regime Geral de Previdência Social, a contabilização dos créditos tributários e da dívida ativa relacionados às contribuições previdenciárias, de modo que os reflexos contábeis dos ajustes para perda das respectivas contas também estejam evidenciados no referido fundo, de acordo com as disposições do subitem 9.3.1.1 do Acórdão 2.455/2017.

A STN em conjunto com a RFB e PGFN alteraram o roteiro de contabilização de modo a refletir o ajuste para perda nos demonstrativos do FRGPS.





RELATÓRIO DE  
**ges**  
**tão**  
2019

**INSS**  
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

ANEXO

**Imagen 01** (Fonte: SIGMA, extraído em 18/02/2020)

**Objetivo:** Evolução dos insucessos no agendamento (2012/2020):

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
782.647	18.272	411.899	647.902	1.095.817	1.433.520	1.459.346	583.213	48.859	5.699.059

**Imagen 02** (Fonte: SIGMA)

**Objetivo:** Quantidade de Agendamentos e Tempo de Espera em Dias (2012/2019):

Compt.	Agendame ntos	TMEA (Dias)	Compt.	Agendam entos	TMEA (Dias)	Compt.	Agendam entos	TMEA (Dias)
ago/12	223	3	set/15	702.532	60	out/18	999.005	20
set/12	1.586	4	out/15	904.371	46	nov/18	971.779	16
out/12	4.906	7	nov/15	716.007	52	dez/18	861.357	15
nov/12	4.191	13	dez/15	533.859	56	jan/19	1.210.521	14
dez/12	3.194	17	jan/16	673.934	55	fev/19	1.174.348	15
jan/13	5.050	21	fev/16	653.624	53	mar/19	1.096.621	14
fev/13	3.726	20	mar/16	728.147	54	abr/19	1.130.353	13
mar/13	3.867	22	abr/16	631.039	45	mai/19	1.035.137	12
abr/13	4.961	22	mai/16	751.647	50	jun/19	589.253	12
mai/13	4.449	24	jun/16	721.298	51	jul/19	575.322	7
jun/13	4.078	21	jul/16	671.541	54	ago/19	546.922	7
jul/13	4.765	23	ago/16	727.441	56	set/19	502.596	7
ago/13	4.814	16	set/16	703.100	55	out/19	590.070	8
set/13	4.704	23	out/16	703.218	49	nov/19	526.182	9
out/13	4.925	18	nov/16	659.781	56	dez/19	438.572	10
nov/13	120.244	33	dez/16	612.983	63			
dez/13	272.220	24	jan/17	707.918	59			
jan/14	628.928	20	fev/17	670.422	58			
fev/14	695.653	22	mar/17	776.903	58			
mar/14	640.707	20	abr/17	650.218	53			
abr/14	700.806	24	mai/17	728.338	47			
mai/14	698.730	27	jun/17	737.548	50			
jun/14	648.309	27	jul/17	702.202	52			
jul/14	771.278	27	ago/17	789.027	54			
ago/14	720.930	24	set/17	650.767	52			
set/14	778.314	50	out/17	710.601	47			
out/14	769.331	25	nov/17	674.915	51			
nov/14	641.858	26	dez/17	521.888	54			
dez/14	508.460	53	jan/18	686.645	50			
jan/15	684.726	27	fev/18	668.367	47			
fev/15	606.420	35	mar/18	873.419	38			
mar/15	767.327	35	abr/18	847.919	37			
abr/15	719.142	25	mai/18	828.471	34			
mai/15	722.197	32	jun/18	873.601	27			
jun/15	713.010	26	jul/18	1.087.641	25			
jul/15	592.098	32	ago/18	1.213.257	22			
ago/15	582.529	52	set/18	1.069.333	20			



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Imagen 03** (Fonte: SUIBE e Extração Especial DATAPREV). A Extração Especial foi solicitada para identificar a diferença de requerimentos entre BG e SUIBE.

**Objetivo:** Evolução dos Requerimentos (2013/2019):

jan/13	673.274	jan/15	648.716	jan/17	694.109	jan/19	1.103.499
fev/13	583.153	fev/15	626.159	fev/17	659.420	fev/19	748.953
mar/13	719.749	mar/15	751.668	mar/17	828.155	mar/19	708.567
abr/13	790.363	abr/15	684.798	abr/17	692.169	abr/19	771.034
mai/13	758.953	mai/15	696.617	mai/17	919.455	mai/19	893.643
jun/13	718.835	jun/15	712.272	jun/17	804.450	jun/19	746.216
jul/13	770.836	jul/15	608.231	jul/17	770.945	jul/19	882.385
ago/13	782.168	ago/15	507.750	ago/17	900.561	ago/19	996.832
set/13	761.620	set/15	538.399	set/17	789.778	set/19	1.150.953
out/13	792.489	out/15	785.526	out/17	851.222	out/19	956.285
nov/13	715.682	nov/15	673.917	nov/17	789.471	nov/19	747.927
dez/13	634.665	dez/15	610.887	dez/17	688.754	dez/19	675.931
jan/14	646.486	jan/16	613.368	jan/18	674.940		
fev/14	703.048	fev/16	635.163	fev/18	670.513		
mar/14	665.327	mar/16	801.420	mar/18	860.078		
abr/14	716.339	abr/16	746.285	abr/18	897.512		
mai/14	661.265	mai/16	744.852	mai/18	928.931		
jun/14	668.734	jun/16	758.630	jun/18	1.292.925		
jul/14	774.649	jul/16	704.927	jul/18	1.295.935		
ago/14	786.136	ago/16	808.440	ago/18	1.447.683		
set/14	829.291	set/16	741.378	set/18	1.199.065		
out/14	813.613	out/16	710.092	out/18	1.335.924		
nov/14	728.896	nov/16	756.814	nov/18	1.211.091		
dez/14	632.184	dez/16	658.760	dez/18	1.022.868		

**Imagen 04** (Fonte: BG - não inclui requerimentos de benefício por incapacidade)

**Objetivo:** Evolução dos requerimentos por canal de solicitação (2019):

Compt.	135	APS	MeuINSS
04/2019	0	440.076	34.575
05/2019	39.854	473.062	67.683
06/2019	182.107	276.034	176.564
07/2019	311.733	157.615	389.418
08/2019	289.683	99.959	379.810
09/2019	270.855	96.302	368.166
10/2019	287.943	82.405	442.190
11/2019	254.678	70.197	397.613
12/2019	215.253	55.022	327.199

**Imagen 05** (Fonte: Relatório Dataprev – Meu INSS – Métricas – outubro/2019))

**Objetivo:** Comportamento dos acessos ao Meu INSS (out/2019):



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Acessos por dia da semana		Acessos por horário			Quantidade de visitas por dia		
Média por dia da semana em outubro/2019		Horas	Visitas Totais no Mês	Média	Dia	Data	Visitas
2a	893.021	0	176.903	5.707	2a	07/10/2019	893.021
3a	880.832	1	85.129	2.746	2a	14/10/2019	827.228
4a	793.332	2	47.728	1.540	2a	21/10/2019	837.789
5a	751.718	3	35.290	1.138	2a	28/10/2019	733.195
6a	678.280	4	40.935	1.320	3a	01/10/2019	880.832
dom	167.983	5	91.083	2.938	3a	08/10/2019	859.138
sab	204.541	6	247.876	7.996	3a	15/10/2019	860.462
		7	644.111	20.778	3a	22/10/2019	991.513
		8	1.388.194	44.780	3a	29/10/2019	963.329
		9	1.956.071	63.099	4a	02/10/2019	793.332
		10	2.292.688	73.958	4a	09/10/2019	791.097
		11	1.777.479	57.338	4a	16/10/2019	868.277
		12	1.255.239	40.492	4a	23/10/2019	1.036.408
		13	1.408.918	45.449	4a	30/10/2019	896.441
		14	1.512.685	48.796	5a	03/10/2019	751.718
		15	1.458.612	47.052	5a	10/10/2019	718.103
		16	1.323.428	42.691	5a	17/10/2019	749.505
		17	1.016.169	32.780	5a	24/10/2019	909.901
		18	775.774	25.025	5a	31/10/2019	796.483
		19	718.262	23.170	6a	04/10/2019	678.280



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

	20	700.465	22.596		6a	11/10/2019	610.085
	21	666.595	21.503		6a	18/10/2019	678.589
	22	481.395	15.529		6a	25/10/2019	761.977
	23	292.945	9.450		dom	06/10/2019	167.983
					dom	13/10/2019	155.296
					dom	20/10/2019	176.389
					dom	27/10/2019	181.512
					sab	05/10/2019	204.541
					sab	12/10/2019	169.284
					sab	19/10/2019	215.790
					sab	26/10/2019	236.476
						<b>Média diária</b>	<b>657.870</b>

**Imagen 06** (Fonte: SIGMA)

**Objetivo:** Quantitativo de atendimentos para fornecimento de extratos nas Agências (janeiro a dezembro/2019):

Competência	Quantidade
jan/19	288.890
fev/19	291.643
mar/19	277.109
abr/19	276.027
mai/19	252.705
jun/19	186.418
jul/19	189.498
ago/19	181.508
set/19	172.044
out/19	135.252
nov/19	129.591
dez/19	123.861



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

**Imagen 07** (Fonte: SIGMA)

**Objetivo:** Quantitativo de atendimentos realizados nas Agências, exceto para fornecimento de senha para o Meu INSS (janeiro a dezembro/2019):

Competência	Atendimentos
jul/18	3.320.467
ago/18	3.655.941
set/18	3.116.708
out/18	3.337.508
nov/18	2.966.890
dez/18	2.421.189
jan/19	2.832.070
fev/19	2.977.840
mar/19	2.699.941
abr/19	2.991.881
mai/19	2.984.014
jun/19	2.210.863
jul/19	2.389.559
ago/19	2.318.136
set/19	2.130.892
out/19	1.789.013
nov/19	1.977.263
dez/19	1.747.375

**Imagen 08** (Fonte: SIGMA)

**Objetivo:** Tempo Médio de Espera do Agendamento - TMEA (2017/2019):

Compt.	TMEA (Dias)	Compt.	TMEA (Dias)
set/17	52	jan/19	14
out/17	47	fev/19	15
nov/17	51	mar/19	14
dez/17	54	abr/19	13
jan/18	50	mai/19	12
fev/18	47	jun/19	12



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

mar/18	38		jul/19	7
abr/18	37		ago/19	7
mai/18	34		set/19	7
jun/18	27		out/19	8
jul/18	25		nov/19	9
ago/18	22		dez/19	10
set/18	20			
out/18	20			
nov/18	16			
dez/18	15			

**Imagen 09** (Fonte: Meu INSS e Secretaria do Governo Digital)

**Objetivo:** Avaliação do usuário do Meu INSS (2019):

Serviço	Nota Média
Cadastrar ou Renovar Representante Legal	5
Solicitar valor não recebido até a data do óbito do beneficiário	5
Solicitar aposentadoria por idade (trabalhador urbano)	4,9
Solicitar Aposentadoria por Tempo de Contribuição	4,8
Solicitar aposentadoria por idade para trabalhador rural	4,8
Solicitar Benefício Assistencial ao Idoso	4,8
Bloquear ou Desbloquear Benefício para Empréstimo	4,6
Incluir cota de salário-família	4,6
Solicitar Benefício Assistencial ao Trabalhador Portuário Avulso	4,6
Solicitar Certidão por Tempo de Contribuição -	4,5
Atualizar dados cadastrais	4,5
Solicitar Pensão por Morte Urbana	4,5
Cadastrar Declaração de Cárcere	4,5
Apresentar Recurso para Seguro-Desemprego do Pescador Artesanal	4,5
Emitir Extrato de Pagamento de Benefício	4,4
Solicitar Salário Maternidade Urbano	4,4
Solicitar Certidão de Inexistência de Dependentes Habilitados à Pensão por Morte	4,2
Solicitar Pensão por Morte Rural	4,2
Obter extrato previdenciário	4,1
Solicitar Cópia de Processo no INSS	4,1
Solicitar Benefício Assistencial à Pessoa com Deficiência	4,1
Solicitar reativação de benefício	4,1
Reativar Benefício Assistencial Suspensão por Inclusão no Mercado de Trabalho	4
Solicitar Pagamento de Benefício Não Recebido	3,9
Apresentar Recurso contra decisão de Benefício por Incapacidade	3,8



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Cadastrar ou Renovar Procuração	3,8
Transferir Benefício para outra Agência da Previdência Social	3,7
Solicitar revisão de benefício	3,7

**Imagens 10 a 13** (Fonte: OI, Provider e Tel - contratadas pelo INSS)

**Objetivo:** Indicadores das Centrais 135 (2019):

Data	TOTAL	COMPLETADAS	PERDIDAS	% PERDIDAS	% COMPLETADAS	PERDIDAS POR NR	% PERDIDAS POR NR	PERDIDAS POR LO	% PERDIDAS POR LO	PERDIDAS POR DSC	% PERDIDAS POR DSC	PERDIDAS POR CNG	% PERDIDAS POR CNG	PERDIDAS POR OU	% PERDIDAS POR OU
JAN	6.391.351	3.757.639	2.633.712	41,21%	58,79%	13.423	0,21%	1.354.785	21,20%	303.135	4,74%	425.880	6,66%	536.489	8,39%
FEV	5.982.435	4.133.293	1.849.142	30,91%	69,09%	9.443	0,16%	716.470	11,98%	323.874	5,41%	278.048	4,65%	521.307	8,71%
MAR	5.990.885	3.960.731	2.030.154	33,89%	66,11%	608	0,01%	1.183.018	19,75%	312.496	5,22%	116.221	1,94%	417.811	6,97%
ABR	6.017.590	3.932.945	2.084.645	34,64%	65,36%	335	0,01%	408.260	6,78%	357.162	5,94%	392.672	6,53%	926.216	15,39%
MAI	4.740.714	3.677.186	1.063.528	22,43%	77,57%	1.157	0,02%	209.864	4,43%	233.869	4,93%	173.588	3,66%	445.050	9,39%
JUN	4.520.497	3.350.521	1.169.976	25,88%	74,12%	263	0,01%	309.947	6,86%	202.458	4,48%	282.543	6,25%	374.765	8,29%
JUL	6.720.592	4.252.996	2.467.596	36,72%	63,28%	343.471	5,11%	675.695	10,05%	589.845	8,78%	356.903	5,31%	501.682	7,46%
AGO	6.202.561	4.082.952	2.119.609	34,17%	65,83%	388.351	6,26%	626.984	10,11%	602.943	9,72%	43.041	0,69%	458.290	7,39%
SET	5.221.945	3.659.204	1.562.741	29,93%	70,07%	187.974	3,60%	403.138	7,72%	432.577	8,28%	60.997	1,17%	478.055	9,15%
OUT	5.661.135	4.509.449	1.151.686	20,34%	79,66%	476	0,01%	158.499	2,80%	475.452	8,40%	38.120	0,67%	479.139	8,46%
NOV	4.962.535	3.988.806	973.729	19,62%	80,38%	5.715	0,12%	225.993	4,55%	555.410	11,19%	26.194	0,53%	160.417	3,23%
DEZ	3.495.132	3.140.118	355.014	10,16%	89,84%	434	0,01%	20.418	0,58%	230.308	6,59%	7.752	0,22%	96.102	2,75%
TOTAL	65.907.372	46.445.840	19.461.532	29,53%	70,47%	951.650	1,44%	6.293.071	9,55%	4.619.529	7,01%	2.201.959	3,34%	5.395.323	8,19%

**Imagens 14 a 15** (Fonte: SUIBE e SIAPE)

**Objetivo:** Produtividade e quantitativo de servidores (2013/2019)

Ano	DESPACHADOS	Total de Servidores, desconsiderados os peritos médicos	Evolução	Produtividade
2013	8.565.452	33.665	-	254
2014	8.394.083	34.475	-4%	243
2015	7.010.710	34.090	-16%	206
2016	9.242.012	33.063	36%	280
2017	9.100.755	32.340	1%	281
2018	9.054.359	30.626	5%	296
2019	9.412.836	23.032	38%	409

**Imagen 16** (Fonte: SUIBE e BG, sem benefícios por incapacidade)



## INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

### Objetivo: Decisões x Requerimentos (2019)

Compet.	Requeridos - GET/BG	Despachados - SUIBE	Fluxo no Estoque (produtividade)
jan/19	384.258	248.728	135.530
fev/19	369.585	285.636	83.949
mar/19	348.387	254.734	93.653
abr/19	389.720	301.481	88.239
mai/19	410.781	394.938	15.843
jun/19	373.009	308.031	64.978
jul/19	491.128	420.606	70.522
ago/19	413.652	495.124	-81.472
set/19	371.921	460.875	-88.954
out/19	442.935	523.245	-80.310
nov/19	397.687	449.282	-51.595
dez/19	289.572	435.791	-146.219
jan/20	353.440	441.251	-87.811

### Imagen 17 (Fonte: BG)

### Objetivo: Decisões x Requerimentos nos finais de semana (set a dez/2019 e jan/2020)

Data	Requerimentos nos finais de semana	Conclusões nos finais de semana
Set/19	15.629	39.686
Out/19	20.522	49.237
Nov/19	20.531	30.235
Dez/19	15.103	49.973
Jan/20	14.438	56.990

### Imagen 18 (Fonte: BG)

### Objetivo: Decisões x Requerimentos – controle diário (dez/2019)

Data	Quantidade de requerimentos	Quantidade de conclusões
01/12/2019	1252	1855
02/12/2019	19273	21990
03/12/2019	18135	21056
04/12/2019	17210	19670
05/12/2019	15222	20111
06/12/2019	14539	19371
07/12/2019	2705	6713



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

08/12/2019	1197	4562
09/12/2019	18107	22064
10/12/2019	18047	21789
11/12/2019	17510	21021
12/12/2019	15874	19287
13/12/2019	13218	18885
14/12/2019	2364	8099
15/12/2019	1026	4534
16/12/2019	17104	18219
17/12/2019	16576	19545
18/12/2019	16471	20441
19/12/2019	14355	18209
20/12/2019	12920	16319
21/12/2019	2160	6531
22/12/2019	914	4505
23/12/2019	9839	17490
24/12/2019	3024	20924
25/12/2019	671	2750
26/12/2019	8896	16524
27/12/2019	8669	16023
28/12/2019	2357	7576
29/12/2019	1028	5588
30/12/2019	7757	13661
31/12/2019	2548	7929

**Imagens 19 a 21 (Fonte: SUIBE e BG)**

**Objetivo:** Decisões x Requerimentos (2019)

Competência	Requeridos X Despachados x Estoque								
	Requeridos sem BI (BG)	Despachados sem BI (SUIBE)	Diferença sem BI (BG e SUIBE)	Requeridos de BI (SUIBE)	Despachados BI (SUIBE)	Diferença de BI (SUIBE)	Requeridos Total (BG e SUIBE)	Despachados Total (SUIBE)	Diferença Total (BG e SUIBE)
Jul/2019	491.128	420.603	70.525	371.786	407.137	-35.351	862.914	827.740	35.174
Ago/2019	413.652	495.123	-81.471	375.963	436.851	-60.888	789.615	931.974	-142.359
Set/2019	371.921	460.873	-88.952	342.790	388.040	-45.250	714.711	848.913	-134.202
Out/2019	442.935	523.244	-80.309	378.696	432.581	-53.885	821.631	955.825	-134.194
Nov/2019	397.687	448.390	-50.703	343.000	367.801	-24.801	740.687	816.191	-75.504
Dez/2019	289.572	435.791	-146.219	300.780	309.104	-8.324	590.352	744.895	-154.543



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Jan/2020	353.440	441.251	-87.811	327.894	308.231	19.663	681.334	749.482	-68.148
----------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	---------	---------	---------

**Imagen 22** (Fonte: BG)

**Objetivo:** Evolução do estoque (2019/2020). Data da Extração: 20/02/2020

Competência da criação	Criadas	Concluidas	Diferença	Estoque	Estoque_Exigências
01/2019	375.661	195.502	180.159	1.534.053	99.586
02/2019	362.030	234.948	127.082	1.661.135	112.064
03/2019	341.904	214.269	127.635	1.788.770	107.060
04/2019	382.742	251.990	130.752	1.919.522	108.827
05/2019	403.791	353.130	50.661	1.970.183	123.094
06/2019	362.736	262.039	100.697	2.070.880	115.267
07/2019	470.718	374.491	96.227	2.167.107	168.433
08/2019	397.601	459.807	-62.206	2.104.901	242.054
09/2019	358.981	422.710	-63.729	2.041.172	305.154
10/2019	428.358	487.043	-58.685	1.982.487	463.495
11/2019	385.385	401.554	-16.169	1.966.318	431.586
12/2019	280.004	409.159	-129.155	1.837.163	428.056
01/2020	342.670	436.166	-93.496	1.743.667	368.145
02/2020 (parcial)	212.835	314.747	-101.912	1.641.755	390.476