



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

DÉBORAH CRISTINA GALVÃO FREITAS

A GESTÃO DE PESSOAS NO INSS E O SEU ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso a partir do INSS no Tocantins

**Palmas - TO
2021**

DÉBORAH CRISTINA GALVÃO FREITAS

A GESTÃO DE PESSOAS NO INSS E O SEU ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO: Um estudo de caso a partir do INSS no Tocantins

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Tocantins - Campus Palmas.

Orientador: Prof. Me. Joel dos Santos Brandão

**Palmas - TO
2021**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

F862g Freitas, Deborah Cristina Galvão
A GESTÃO DE PESSOAS NO INSS E O SEU ALINHAMENTO À
ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO : Um estudo de caso a partir do
INSS no Tocantins / Deborah Cristina Galvão Freitas. – Palmas, TO,
2021.

42 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)
– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins,
Campus Palmas, Palmas, TO, 2021.

Orientador: Me. Joel Dos Santos Brandão

1. Detalhamentos dos níveis de planejamento estratégico. 2.
Mapa estratégico do INSS do período de 2016 a 2019. 3.
Competências necessárias para a missão de uma organização. I.
Brandão, Joel Dos Santos. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Dedico este trabalho a todos que acreditaram
em mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho, por ter me dado força e coragem para seguir em frente.

À instituição de ensino IFTO, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

Ao meu orientador e professor Joel Brandão, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo o seu conhecimento, e não desistiu mesmo que eu tenha dificultado o processo.

Aos meus pais, Walterson Oliveira Freitas e Maria Geisa G. da Silva Freitas, por terem acreditado e dado total apoio, incentivo e sustentabilidade financeira para que eu não desistisse e chegasse até o final.

Ao meu namorado Gustavo Marra Carrilho de Castro por toda dedicação em me atender e acalmar nas horas difíceis, por acreditar mesmo quando eu não acreditava e por ter orado e segurado minha mão.

A minha colega Dara Araújo por ter colaborado de todas as formas para que eu conseguisse terminar com êxito as duas etapas desse trabalho, foi de suma importância sua participação, Deus te abençoe.

À todas as pessoas que direta ou indiretamente colaboraram para que eu pudesse concluir esta etapa.

Não há limão tão azedo que você não possa transformar em algo parecido com limonada.

*(FOGELMAN, DAN; **THIS IS US**, 2016)*

RESUMO

Este trabalho busca analisar o processo relacionado a gestão estratégica de pessoas no ambiente do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) do Tocantins, proporcionando um ponto de vista para o contexto acadêmico e para o público em geral. Essa abordagem sobre a gestão estratégica de pessoas no INSS se faz necessária devido a existência de poucos trabalhos desenvolvidos apresentando as vantagens do tema. A pesquisa tem como intuito principal apresentar o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia do INSS. Para as informações pertinentes foram utilizados documentos internos fornecidos pela gestão da instituição, além de contextualizar algumas principais características e conceitos da gestão estratégica. Utilizou-se a pesquisa qualitativa realizada em documentos internos e em material bibliográfico. Os resultados indicaram que o INSS possui um processo voltado para a gestão de competências, busca promover cursos de formação continuada para que objetivos estratégicos de aprendizagem sejam alcançados e, por consequência, ocorra a conclusão de demandas.

Palavras-chave: INSS. Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the process related to the strategic management of people in the environment of the National Institute of Social Security (INSS) of Tocantins, providing a point of view for the academic context and for the general public. This approach on the strategic management of people at the INSS is necessary due to the few works developed presenting its advantages. The main purpose of the research is to present the elaboration and execution of people management in the human resources sector of the INSS in Tocantins. For the relevant information, internal documents provided by the institution's management were used, in addition to contextualizing some of the main characteristics and concepts of strategic management. The qualitative research carried out on internal documents and bibliographic material was used. The results indicated that the INSS has a process focused on competency management, seeks to promote continuing education courses so that strategic learning objectives are achieved and consequently occurs the completion of demands.

Keywords: INSS. Strategic Management. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Detalhamentos dos níveis de planejamento estratégico	15
Figura 2 - Modelo de gestão por competências	17
Figura 3 - Mapa estratégico do INSS do período de 2016 a 2019.....	24
Figura 4 – Detalhamentoda Identidade Organizacional do INSS	31
Figura 5 - Competências necessárias para a missão de uma organização	32
Figura 6 – A competência e seus desdobramentos.....	32
Figura 7 – Mapa Estratégico 2020/2023	34
Figura 8 – Mapa de Competências do INSS	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Certificações por Modalidades	28
Gráfico 2 – Capacitações por CPF	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de tutores habilitados por curso	29
Tabela 2 – Alinhamento de estratégias do PDP do INSS.....	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
1.1 GESTÃO ESTATÉGICA DE PESSOAS	14
1.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA.....	16
1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA E PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	18
1.4 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)	20
1.5 BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO NO BRASIL	22
1.6 POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO INSS.....	25
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	26
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	27
3.1 CURSOS DE CAPACITAÇÃO MINISTRADOS PARA OS SEVIDORES	27
3.2 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES.....	30
3.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO INSS	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXOS	41

INTRODUÇÃO

O Decreto n.º 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e buscava alinhar as competências dos servidores aos objetivos da organização. Este Decreto foi substituído pelo Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, deixando mais evidente a finalidade de um planejamento de gestão de pessoas ligado à estratégia do órgão.

Neste sentido, este trabalho tem a finalidade de analisar a gestão de pessoas no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), tendo como objeto específico de estudo o órgão no estado do Tocantins, buscando verificar o seu alinhamento às estratégias da organização. O INSS é caracterizado como uma autarquia federal responsável por ofertar alguns benefícios para a sociedade, como por exemplo, auxílio doença, aposentadoria, buscando assegurar a qualidade do programa oferecido para o público atendido.

É importante ressaltar a relevância da pesquisa face à dificuldade dos departamentos de gestão de pessoas das instituições públicas em implementar processos de gestão mais modernos, restringindo-se, em geral, a tarefas de recrutamento e pagamento de remuneração. É inegável que uma gestão de pessoas moderna em sintonia com os objetivos estratégicos da instituição podem melhorar os serviços prestados à sociedade que é o objetivo precípua das instituições públicas.

Os métodos do estudo tiveram como tipo de pesquisa a revisão bibliográfica, por meio de sites e documentos oficiais disponíveis virtualmente e também dados coletados no campo organizacional mediante documentos disponibilizados pelo gestor do INSS Tocantins. O estudo esclarece sobre as principais configurações que fazem da gestão estratégica de pessoas uma importante ferramenta para o bom desempenho do INSS.

Esta pesquisa justifica-se primeiramente pelo interesse da pesquisadora em relação a gestão estratégica de pessoas e em razão da relevância dessa temática ao contribuir nas discussões para o âmbito científico e da sociedade em geral, visto que através da compreensão desse tema é possível transformar estimulação, incentivo e liderança, promovendo a educação continuada dos funcionários que contribuem para as funções e ações administrativas, garantindo que as metas da organização sejam alcançadas e, assim, um serviço de qualidade seja ofertado à sociedade.

Para alcançar os resultados almejados, definiu-se o seguinte objetivo geral: apresentar o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da instituição. Para se chegar ao objetivo geral, delinear-se os seguintes objetivos específicos: descrever as políticas de gestão de pessoas do INSS; compreender a importância da gestão estratégica de pessoas no INSS; relacionar as estratégias do INSS com os objetivos e políticas de gestão de pessoas.

O trabalho foi estruturado em 3 capítulos. Assim, o primeiro capítulo aborda a fundamentação teórica utilizada para a pesquisa, inicialmente averiguando as características da gestão estratégica de pessoas e seus conceitos, a gestão estratégica de pessoas no setor público brasileiro, as indagações sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP); além disso é apresentado também um breve histórico sobre o sistema previdenciário no Brasil e como funciona a política de gestão do INSS. No segundo capítulo, apresenta-se uma descrição da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, a gestão estratégica de pessoas no INSS Tocantins. No terceiro capítulo faz-se a análise dos documentos coletados, respondendo as questões norteadoras iniciais, assim como a discussão e resultados. Por fim, encontram-se no corpo final do trabalho as considerações finais e as referências utilizadas ao longo do trabalho.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos e definições de gestão estratégica de pessoas por competência e como é aplicada no setor público brasileiro. Além disso, serão repassados aspectos relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e um breve histórico do sistema previdenciário no Brasil, fazendo referência ao objeto de estudo em questão, o INSS.

1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O setor de recursos humanos tem passado por diversas transições ao longo do tempo, isso porque predominava inicialmente a perspectiva na qual o chefe impunha para o empregado a função de executar tarefas mecanicamente determinadas. A partir disso, Lima (2011) destaca que o processo tem se tornado uma junção inovadora, ou seja, chefes e empregados deram lugar a colaboradores e gestores e com essa mudança de visão passa a valer principalmente o trabalho em equipe, cujo estímulo será enxergar o ofício como algo satisfatório e, como consequência, elaborar através do gerenciamento objetivos e metas os quais gerarão resultados benéficos.

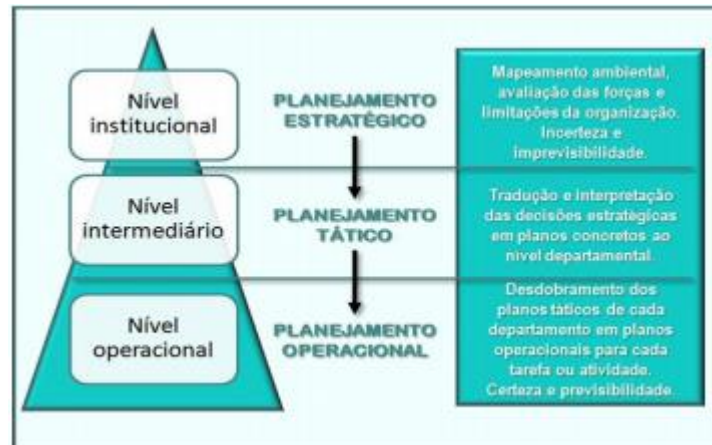
Desta maneira, Lacombe (2005) conceitua a gestão estratégica de pessoas como uma ferramenta atualizada quanto à função de compreender o perfil de seus colaboradores e assim unir cada perfil com as metas e interesses que a organização possui. O autor propõe ainda a importância de selecionar pessoas que desenvolvam um trabalho consciente e competente, uma vez que o principal objetivo do gestor será proporcionar formas para que a equipe esteja estimulada e preparada para superar obstáculos e obter resultados significativos dentro da organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser definida como:

um ramo interdisciplinar que aborda a Psicologia Organizacional e do Trabalho e que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade. (DUTRA, 2014, p.10).

Nesta conjuntura, Dutra (2014, p.11) entende a gestão de pessoas como um conjunto de colaboradores responsáveis pelos fatores organizacionais e que passam “boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas dependem destas mesmas pessoas para alcançarem os resultados almejados (planejamento estratégico)”.

A figura 1 abaixo apresenta algumas características relevantes relacionadas ao planejamento estratégico.

Figura 1 – Detalhamentos dos níveis de planejamento estratégico



Fonte: QI Escolas e Faculdades

Maximiano (2004, p.275) aponta que o motivo pelo qual os gestores se empenham tanto no aprendizado sobre as estimulações das pessoas em seu ambiente de trabalho é que, dessa maneira, existe a possibilidade de obter uma gestão estratégica de êxito. Isto significa a utilização da gestão da organização na otimização de todos os seus processos para que sejam mais eficazes e pertinentes com os objetivos da organização. No campo da gestão administrativa, uma pessoa estimulada é aquela que mostra um alto grau de disposição para realizar qualquer tipo de tarefa ou atividade. No entanto, as pessoas também são estimuladas a fazer o oposto, em outros termos, uma pessoa estimulada não irá ignorar seu desejo de alcançar o objetivo almejado, tanto para o benefício da organização ou apenas para sua satisfação pessoal.

Para Maximiano (2004) a gestão estratégica tem o intuito de sugerir ações ligadas à gerência, isto é, a atuação dos gestores é fundamental na promoção de habilidades e competências com a intenção de realizar mudanças necessárias ou até mesmo implementar ideias que possam auxiliar no alcance de metas e objetivos propostos pela organização.

A estratégia é o principal conceito dentro da gestão estratégica; nesse sentido Porth (2002, apud MAINARDES e col., 2009, p.11) afirma que a estratégia funciona de uma maneira organizacional, isso significa que o processo ocorre por meio de

elaboração, análise e em sequência executar ações que ajudarão a alcançar as metas propostas.

Além disso, Porth (2002, apud MAINARDES e col. 2009, p. 11) destaca que é necessário procurar algumas respostas para determinar como avaliar de forma eficaz as questões voltadas para a organização de uma organização, como por exemplo, observar qual o principal objetivo que o estabelecimento deseja atingir, o que quer se tornar após alcançar o objetivo e para qual tipo de público é destinado o serviço oferecido. A partir dessa análise, será possível estabelecer um direcionamento para focar no processo de organização.

Neste sentido, a teoria de gestão estratégica possui algumas características fundamentais que são relevantes para serem aplicadas, pois de acordo com Dutra (2014) ocorrem mudanças no segmento tradicional da gestão de pessoas e com isso é possível executar a estratégia de comprometimento, partindo da ideia de que a parceria entre os colaboradores da organização está fortemente ligada ao desempenho positivo.

Os conceitos mais expressivos dessa teoria de gestão estratégica, seguindo Dutra (2014), são as práticas de gestão em conjunto com as estratégias organizacionais, também desenvolver maior competitividade dentro da organização por meio dos colaboradores, oportunizar às pessoas maior envolvimento na organização, entre outras características.

O autor sugere que o processo da gestão estratégica tem o intuito de garantir à organização maior eficiência do ambiente empresarial, assim como garantir a partir dessa organização, a eficácia para o futuro. Posto isso, a estrutura da gestão busca formular uma maneira de transformar metas e objetivos em ações estratégicas organizacionais a médio e longo prazo.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

A palavra competência segundo Baptista (2006), indica capacidade, relacionada a uma pessoa capaz de resolver qualquer tarefa ou que seja qualificada para desenvolver qualquer tipo de trabalho. A definição dessa palavra está ligada aos conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam a aptidão de resolver determinadas situações. Compreendendo sobre competência:

Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de

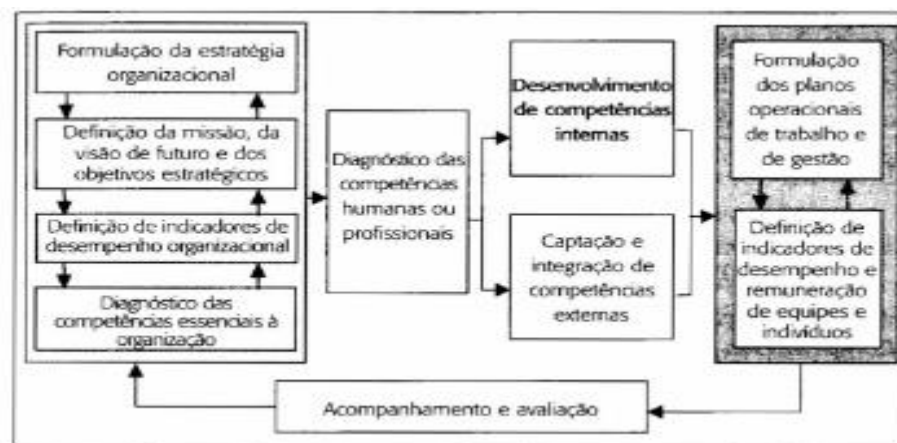
conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto e capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem às competências, às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes. (BAPTISTA, 2006, p.32)

Assim, é importante ressaltar que a gestão de pessoas por competência segue algumas vertentes delimitadas ao longo dos anos. Dutra (2004), por exemplo, compreende a característica de competência como um conjunto de atributos para executar uma tarefa, como determinados conhecimentos, atitudes e habilidades. Seguindo a percepção do autor, também podemos observar que a competência é ligada ao ato simples de desenvolver determinadas tarefas no ambiente de trabalho.

Dutra (2004) evidencia que o modelo de gestão por competência é um processo contínuo, pois é através dessa etapa que se torna possível definir as estratégias importantes relacionadas ao funcionamento organizacional de uma organização, uma vez que é a partir dos objetivos e missões traçadas que poderá ocorrer o alcance das metas propostas.

A figura 2 demonstra o modelo detalhado de gestão por competências:

Figura 2 – Modelo de gestão por competências



Fonte: Guimarães et al. (2001) com adaptações.

Incorporando a ideia de Dutra (2004), Zarifian (2001, p. 66) aponta que "a competência é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso". Deste modo, a implementação da gestão por competências não está associada exclusivamente a um conjunto de regras para executar, mas sim às responsabilidades nas quais o gestor

irá assumir para desempenhar o papel necessário com a finalidade de atingir metas, também na responsabilidade que os funcionários irão assumir ao aceitarem passar pelo processo avaliativo, o que significa que todo esse processo exige o comprometimento, no sentido de estar preparado para trabalhar no que for preciso para que as metas e objetivos da organização sejam cumpridos com êxito.

1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão estratégica de pessoas é basicamente voltada para a transformação do modelo de atuação tradicional de gestão; em outros termos, busca transformar o método de controle e obediência dos funcionários em um método de comprometimento. Essa ideia visa principalmente administrar e organizar as pessoas que prestam determinados serviços, visto que elas passam a maior parte do tempo na organização participando da convivência entre os seres humanos, isto significa que o processo de produzir bens e serviços não é uma ferramenta individual, é a construção de um trabalho em equipe. Portanto,

As estratégias de comprometimento enfatizam os colaboradores como parceiros do negócio da organização (relação ganha-ganha). Assim, a organização deve investir em seus funcionários para conseguir a melhoria dos resultados organizacionais. A estratégia de comprometimento baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento do desempenho. (DUTRA, p. 58, 2014)

Seguindo esta linha, Dutra (2014) coloca o gestor de pessoas como uma parte essencial para o desenvolvimento organizacional de uma organização, em razão de ser necessário possuir uma perspectiva sobre o que se quer alcançar, para assim elaborar um planejamento estratégico que apresente metas e objetivos de maneira concreta e para conseguir exercer esse planejamento é de importância decisiva a participação de toda a equipe. Logo, é indispensável que o gestor faça a mediação entre os funcionários, facilitando a boa relação entre equipe e trabalho. Sobre isso, Dutra (2014) completa

Assim, destaca-se que a atuação da área de gestão de pessoas, em uma concepção estratégica, precisa ter como premissa básica de atuação a geração de comprometimento, o que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas. (DUTRA, p. 60, 2014)

Corroborando ainda a ideia de Dutra (2014), o autor Armstrong (2011, apud BIANCHI e col. 2017, p. 2) descreve a gestão estratégica como "uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH". Neste cenário, a organização de uma organização possui diversos departamentos, como o RH que é o setor responsável por contratar profissionais, coordenar a folha de pagamento e é por meio desse setor que se elabora um conjunto de estratégias na qual possibilite alcançar metas e objetivos pré-definidos pela organização.

Por isso, a gestão estratégica de pessoas passa por todo um processo desde a seleção por parte dos recursos humanos, saúde dos funcionários e até mesmo a comunicação que existe entre cada funcionário e gestor da organização. Assim, quando o planejamento estratégico é implantado algumas metas podem ser atingidas, como a satisfação da equipe ao executar suas funções, a gestão eficiente dos setores ligados ao RH, o aprendizado e produtividade através das estratégias aplicadas e também o gerenciamento das habilidades e competências da equipe.

É relevante destacar que a administração pública federal, segundo Silva (2017), deverá implementar, em seus órgãos e entidades, a abordagem da gestão por competência, uma vez que através do Decreto nº 5.707/2006 foi estabelecida a política e os critérios para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional, bem como foram regulamentados dispositivos da Lei nº 8.112, de 1990 (BRASIL, 2006). Seguindo esse contexto, os principais propósitos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) são

- a) Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- b) Desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- d) Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
- e) Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, p. 37, 2006).

Um aspecto de relevância que Schikmann (2010) destaca sobre a gestão estratégica no setor público, é que esse segmento passou por diversas alterações até ser possível aderir um panorama estratégico voltado exclusivamente para a obtenção de resultados. Diante desse cenário de transformações, o setor público foi estimulado

a participar dessas redefinições organizacionais de gestão, passando para o Estado a responsabilidade de transformar-se numa esfera adaptada a fim de identificar um problema no setor, organizar alternativas de solução, aplicar decisões na organização e implementar ações necessárias para o desenvolvimento dos serviços prestados.

Schikmann (2010) propõe ainda que as práticas de gestão organizacional no setor público funcionam de forma amplamente ligada ao cargo, mas não em competências; assim quando os cargos são descritos a atuação de cada funcionário se torna limitada e as competências e habilidades não são utilizadas de maneira vantajosa para o alcance de resultados positivos.

Assim, Schikmann (2010) aponta ainda que para o setor público tenha um desempenho positivo com a gestão de pessoas, seria necessário a elaboração de um plano estratégico por parte dos recursos humanos para ofertar capacitação baseada em competências e habilidades e avaliação do desempenho dos serviços prestados.

Um dos fatores desafiadores para a implantação eficaz da gestão estratégica de pessoas na administração pública é a dificuldade em superar o modelo atual vigente já internalizado nos servidores. Posto que, “é importante lembrar que a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano” (LIMA, p. 2, 2011). Assim sendo, uma reestruturação seria uma forma de fazer a gestão de pessoas no setor público funcionar de forma mais eficiente do que o atual modelo.

1.4 POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

O Decreto nº 5.707, instuída em 23 de fevereiro de 2006 deu início a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal ou PNDP que, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (Enap 2011), foi importante para organizar a qualificação necessária no que diz respeito a gestão de competências. Assim, mediante essa política os servidores públicos federais poderão ser capazes de ofertar melhor serviço público à sociedade. Com isso, compreende-se que:

PNDP é uma política inovadora na medida em que pretende tornar os servidores aptos a formular, implementar e avaliar as políticas públicas. Concebida a partir do tripé estratégico da moderna gestão de pessoas – gestão por competências, democratização das relações de trabalho e qualificação intensiva das equipes de trabalho – a PNDP propõe a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão. (Inkra, 2008, p. 6)

As transformações que ocorreram no setor de Administração de Recursos Humanos ao longo dos anos foram fruto de uma ação estratégica que tiveram o principal objetivo de potencializar a obtenção de metas e assegurar a missão institucional. Dessa forma, a PNDP busca proporcionar estratégias para alcançar metas de forma eficaz, seja através de redução de custos ou do atendimento das demandas de cada serviço com o propósito de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Em virtude dessas transformações, a partir do Decreto nº 5.707/2006 a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal tem como objetivos:

Objetivos 1. melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; 2. desenvolvimento permanente do servidor público; 3. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; 4. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; 5. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Além disso, as estratégias de implementação contidas na PNDP, segundo a ENAP (2011), apontam a gestão por competência como referência da política, priorização de qualificação das áreas de Recursos Humanos e cargos de direção, reconhecimento das escolas de governo, criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação e também o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Para a ENAP (2011), alguns instrumentos são importante para o PNDP, entre eles o Plano Atual de Capacitação, documento esse que é desenvolvido pelas entidades internas, cujo principal papel é definir os métodos de capacitação que serão incorporados para os colaboradores. Como ferramenta fundamental, o relatório de execução do plano atual de capacitação é um documento elaborado com o intuito de fornecer informações pertinentes aos programas de capacitação implementados e sobre os resultados alcançados. Por fim, o instrumento utilizado como ferramenta de planejamento é o sistema de Gestão por competência, uma vez que avalia o que é feito em relação a capacitação e desempenho dos servidores.

Neste contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal tem algumas vantagens no que diz respeito a prestação de serviços para o cidadão, como por exemplo, sistematizar o Plano de Desenvolvimento dos colaboradores, ou seja,

promover a capacitação dos servidores a partir das reais necessidades encontradas na organização, além das demandas impostas para que sejam alcançadas as metas estabelecidas, focando essencialmente em resultados positivos. A construção de um padrão e qualificação informal e de custo benefício, o qual contribuiria para a criação também de um banco de talentos e com isso desenvolver um ambiente capaz de estimular os servidores.

1.5 BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO NO BRASIL

Afonso (2003), propõe que algumas das alterações que o sistema previdenciário no Brasil vem sofrendo ao longo do tempo está amplamente ligada às transformações econômicas do país. É relevante destacar que a previdência social obteve melhorias no fator assistencial, tornando o INSS em um órgão que busca garantir para a sociedade, através de pagamentos fixos para seus contribuintes, um conjunto de benefícios, assim "para que tenha direito ao benefício, é usual que o indivíduo compulsoriamente tenha efetuado contribuições à organização previdenciária durante sua vida ativa" (AFONSO, p.4, 2003).

Então, ao longo dos anos muitas foram as alterações sofridas pela previdência social, pois algumas organizações surgiram para atuar na demanda de diversos setores profissionais. Afonso (2003) aponta ainda que houve diversas ações voltadas para as questões sociais, como por exemplo

O trabalho da EPGE/FGV (1992) assinala que já no início do período colonial existiam organizações de caráter assistencial, como a Casa de Misericórdia de Santos em 1543. Faro (1993a) classifica o Montepio Geral de Economia dos Servidores do Estado (Mongeral) fundado em 1835 como a primeira instituição previdenciária do Brasil. Seus segurados eram os funcionários do Ministério da Economia. Mediante suas contribuições, eram proporcionados benefícios de ordem previdenciária. (AFONSO, p. 5, 2003)

Por essa razão, o autor reforça que o INSS conhecido hoje é resultado do conjunto de mecanismos criados a partir da Constituição de 1988 na qual foi responsável por promover práticas ligadas a questões sociais, a chamada seguridade social. De modo que a previdência se tornou um órgão desenvolvido para a arrecadação financeira, tanto de empregados como de empregadores e também deixando para o Estado a responsabilidade de estruturar e subdividir fundos para a proteção ou seguro social.

Pode-se observar no ponto de vista do autor que apesar de inúmeras alterações, atualmente o sistema previdenciário é um órgão amparado pela União, com o propósito de assegurar a manutenção dos benefícios para os empregados que contribuem ao parar de trabalhar, ou em casos excepcionais, como morte, doença, invalidez, entre outros. Porém, com a expansão desses benefícios implicou ao longo do tempo no crescimento das despesas de forma mais do que proporcional ao aumento das receitas” (AFONSO, 2003, p.110).

O histórico do sistema previdenciário passou por várias situações até se tornar o regime atual, em razão da previdência social ser um serviço público que tem a função de oferecer benefícios. Esse sistema está dividido em duas categorias, o geral, que tem o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) como órgão principal dos trabalhares privados, autônomos, empregadores e outras categorias, e a categoria própria que abrange os funcionários públicos.

Por questões de limitação do escopo, este trabalho restringiu o estudo ao INSS no Tocantins. Desta forma se analisará o mapa estratégico do INSS Tocantins, no qual apresenta algumas metas e objetivos principais para serem alcançados, além de valores definidos para a organização. A missão desse órgão é basicamente desenvolvida com base no trabalho colaborativo e assim desempenhando alguns valores, como a ética, respeito, segurança, transparência e profissionalismo, itens esse que são importantes para a visão da organização, que busca ser reconhecida como uma prestadora de serviço com excelência ao garantir a proteção social do trabalhador.

Nessa circunstância, a Previdência Social brasileira segundo Afonso (2003, p.111) é um mecanismo de garantia para a sociedade, pois “já se encontra integrada ao patrimônio da humanidade, e, por ser uma garantia fundamental do homem, ela surgiu como forma de proteção do indivíduo contra a arbitrariedade do Estado”.

Os objetivos estratégicos desse órgão público são definidos como uma série de perspectivas que juntas formam as estratégias necessárias para atingir as metas e objetivos impostos, com a finalidade de melhorar o campo organizacional do INSS.

O INSS destaca os valores organizacionais como os principais norteadores da instituição, são eles: a ética, respeito, segurança, transparência e profissionalismo. Assim, a gestão estratégica de pessoas desenvolvida no mapa estratégico do INSS visa desenvolver a cultura voltada aos valores, aos resultados e

à responsabilidade socioambiental, desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais e promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas, também promover o fortalecimento das carreiras, além da saúde e qualidade de vida no trabalho e fomentar a gestão de conhecimento, desenvolvendo competências com foco no desempenho institucional.

A figura 3 apresenta o mapa estratégico da previdência social com as informações organizacionais detalhadas da instituição referente ao Plano Plurianual 2016-2019.

Figura 3 - Mapa estratégico do INSS do período de 2016 a 2019



Fonte: Brasil (2015).

De acordo com o mapa estratégico, os objetivos estratégicos para o setor de pessoas são:

- Desenvolver competências e cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental;
- Promover ações de fortalecimento das carreiras e a qualidade de vida no trabalho; e
- Fomentar a cultura de gestão do conhecimento com foco no desempenho institucional.

1.6 POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO INSS

A política de gestão de pessoas existente no INSS, segundo Barreto (2010) é semelhante a que já acontece em outros seguimentos da administração pública federal, isso porque o quadro de colaboradores foi inicialmente composto por servidores oriundos de outras três entidades, são elas: Instituto de Apoio Operacional e Assistencial (IAPAS), Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) e Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Por essa razão, esse conjunto de colaboradores que formavam o quadro de funcionários do INSS, recebiam formação de diversas formas e níveis educacionais. Alguns desses cargos eram “os de Agente de Portaria, Datilógrafo, Auxiliar Operacional de Serviços Diversos, Agente Administrativo e outros que exigiam formação superior específica como Administrador, Assistente Social etc.” (BARRETO, 2010, p.8).

Ainda de acordo com Barreto (2010, p.2), em junho de 1990, com a criação do órgão INSS, seus servidores foram dispensados de tarefas administrativas instituídas do governo Collor e focando apenas no serviço público. Com esse governo, o setor de Administração Pública adquiriu algumas problemáticas, incluindo, os resultados negativos que contribuíram para situações equivocadas acontecerem, como por exemplo, a inserção do quadro pessoas no Serviço Público “sem concurso, parte integrante de quadros com carreiras pouco estruturadas e sistemas de remuneração não sistematizados, caracterizando uma série de anomalias e dubiedades de ordem legal”. O autor destaca que:

O INSS tem pouco mais de 39.000 servidores distribuídos atualmente em 1.150 Unidades Fixas e 68 Unidades Móveis de atendimento, além das Unidades Centrais compostas pela Sede e 100 Gerências Executivas. Está presente em 977 municípios brasileiros, com a previsão de aumento dos locais de atendimento para 1.848 até o ano de 2011, incluindo-se aí também centenas de novos municípios que hoje não possuem Agências da Previdência Social. (BARRETO, 2010, p.2)

A gestão de pessoas no INSS, de acordo com o Portfólio de Gestão de Pessoas por Competência, baseia-se no desenvolvimento do profissional focado em competências que proporcionam melhorias aos objetivos institucionais, visto que para que esse processo aconteça é importante a inserção de profissionais com perfis capazes de se adaptarem às necessidades encontradas no campo organizacional da organização.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado para desenvolver este projeto será o qualitativo, por se tratar da maneira mais adequada para interpretar as perspectivas relacionadas ao objeto de estudo. Conforme as concepções de Gerhardt e Silveira (2009), as ideias principais sobre a gestão estratégica serão descritas com precisão na tentativa de buscar informações verídicas e claras sobre o tema. Os autores caracterizam a pesquisa qualitativa da seguinte maneira:

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHADT; SILVEIRA, 2009, p. 32)

Em relação aos meios utilizados para obter resultados, a pesquisa explicativa segundo Gil (2007, p. 43 apud GERHADT; SILVEIRA, 2009, p.35) explica o porquê de algumas questões através dos resultados oferecidos mediante esse mecanismo, e com isso foi realizada uma consulta com alguns funcionários do INSS, inclusive com o apoio de documentos da instituição que possibilitou investigar e compreender sobre o cenário organizacional que transforma a gestão estratégica de pessoas no âmbito do INSS do Tocantins um processo importante e imprescindível.

Complementa-se, que a revisão de literatura abordou os temas relacionados a gestão estratégica de pessoas com o direcionamento da pesquisa qualitativa, proporcionando uma perspectiva aprofundada do objeto estudado. Assim, a abordagem qualitativa será de relevante para que através dos dados coletados, seja possível extrair as informações de forma concreta para responder à questão norteadora e os objetivos delimitados para essa pesquisa.

Seguindo os autores, para obter os resultados e repostas acerca da problemática abordada neste trabalho, será utilizado também o procedimento da pesquisa bibliográfica, com o propósito de analisar os métodos estudados em temáticas semelhantes e por isso será retirado os conceitos sobre gestão, estratégia e informações internas sobre o INSS Tocantins na entidade em questão e em sites e documentos em geral encontrados em sua maioria, por meio de ambiente virtual.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo serão apresentadas as análises e resultados referentes aos documentos com conteúdos derivados do plano e gestão estratégica do INSS Tocantins. As informações foram coletadas por meio de documentos internos forçados pelo gestor do INSS, os quais foram importantes para compreender e contextualizar e maneira adequada as respostas relacionadas aos questionamentos norteadores para a pesquisa em questão.

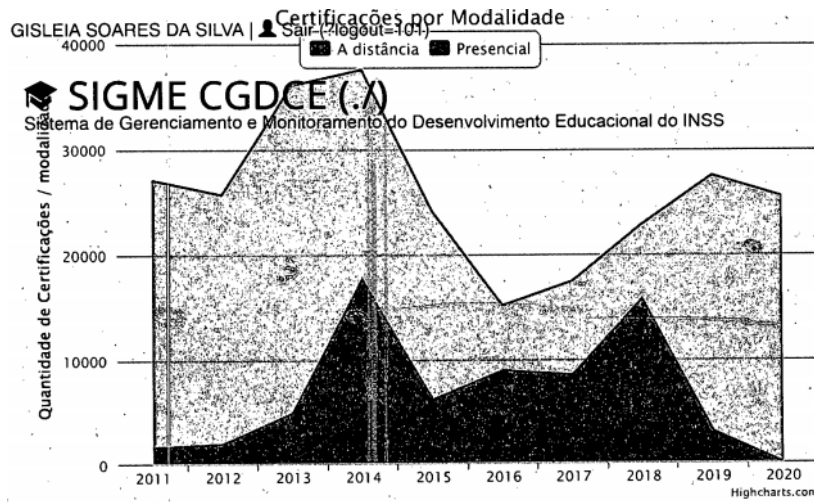
3.1 CURSOS DE CAPACITAÇÃO MINISTRADOS PARA OS SERVIDORES

A capacitação e servidores é um dos pontos mais importantes da gestão estratégica de pessoas, pois é a partir da formação continuada que é possível garantir as competências e habilidades dos colaboradores, dado que se faz necessário renovar com frequência os conhecimentos relacionadas a determinada área de atuação, pois é através dessa formação contínua que é possível se manter ou se inserir no mercado de trabalho. Para a formação e aperfeiçoamento dos servidores do INSS, segundo o Sistema de Gerenciamento e Monitoramento do Desenvolvimento Educacional do INSS, no ano de 2019 foram realizados 238 cursos de capacitação, com isso obteve-se 30.553 certificações e 11.338 pessoas capacitadas por CPF.

Em contrapartida no ano de 2020 uma quantidade menor de cursos formadores foram realizados, ou seja, apenas 47 cursos de capacitação foram proporcionados para os servidores, com 25.479 de certificações e 10.461 pessoas capacitadas por CPF.

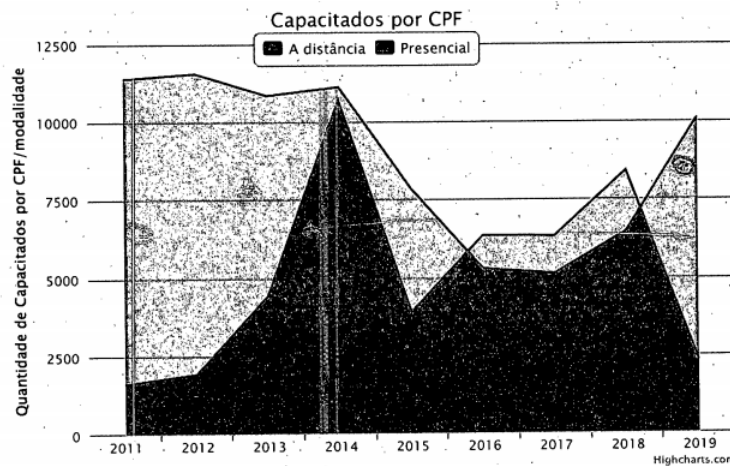
O gráfico abaixo mostra o quantitativo de certificações por modalidade dos anos 2011 a 2020 e capacitações por CPF de 2011 a 2019:

Gráfico 1 – Certificações por Modalidade



Fonte: INSS, 2020

Gráfico 2 – Capacitados por CPF



Fonte: INSS, 2020

A partir desses cursos de capacitação, foram selecionados tutores habilitados para ministrarem os cursos disponibilizados. A seguir está o quantitativo em relação a alguns tutores:

Tabela 1 – Quantidade de tutores habilitados por curso

Fonte: INSS, 2020

A partir dos documentos disponibilizados, foi identificado o Projeto de Ação Educacional inserido no âmbito do INSS Tocantins. Esse documento apresenta detalhadamente informações sobre a área que a demanda exige formação qualificada, o perfil dos participantes, que no caso são os servidores que atuam na área da Central Especializada de Suporte (CES), com o total de participantes sendo 70, a carga horária prevista por turma de 30 horas, entre outros. Este projeto tem como finalidade:

A capacitação ora proposta pretende aumentar o grau de conhecimento e minimar as dificuldades dos servidores e servidoras que atuam nas CES da Superintendência Norte/Centro-oeste, mapeados por meio de pesquisa, realizada no período de 18/11/2020 a 20/11/2020, bem como uniformizar fluxos e procedimentos. (INSS, 2015, p.5).

A necessidade de capacitação existe em qualquer setor, para isso é importante o incentivo e sobretudo a disponibilização de melhoramento de habilidades competências dos funcionários. O INSS disponibiliza documentos que são voltados para promover cursos com o objetivo de melhorar a qualificação dos servidores. O Ofício SEI Circular nº 4/2020/CGQSD/DGPA/INSS indica aos Diretores, Superintendentes Regionais, Gerentes Executivos e Chefes de Serviços de Desenvolvimento de Carreiras e Educação, trazendo a questão do levantamento das necessidades de capacitação para o ano de 2021.

Por conseguinte, compreende-se que o PDP visa suprir a necessidade de

aprovação orçamentária interna da instituição, concentrar as metas e ações de desenvolvimento que são consideradas prioridade para o ano em curso, estabelecida com alternativas e possibilidades de promover a formação continuada dos servidores, abordando uma perspectiva de melhoria do desempenho institucional.

3.2 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES

O PDP do INSS tem como principais finalidades apresentar as ações de capacitação e/ou desenvolvimentos dos servidores da instituição em questão, os quais são demonstrados através da ação de desenvolvimento de ensino presencial, os objetivos desse programa são:

Desenvolver competências institucionais, técnicas, gerenciais e fundamentais, atendendo às necessidades identificadas na Administração Central, nas Superintendências Regionais, as Gerências Executivas e nas Agências da Previdência Social deste Instituto. (PDP, 2020, p.11).

Além disso, o PDP do INSS apresenta o Programa de graduação, pós graduação e eventos externos com o seguinte objetivo:

Conceder bolsas de estudo para cursos acadêmicos de graduação e pós-graduação, para cursos de línguas e para eventos externos, nas modalidades a distância e presencial patrocinados e/ou co-patrocinaados pelo INSS. (PDP, 2020, p.20).

O PDP do INSS também conta com o Programa de educação previdenciária com o propósito abaixo:

O Programa tem como objetivo informar a sociedade quanto aos seus direitos e deveres em relação à Previdência Social por meio dos canais remotos de atendimento, ações de educação presencial e a distância, tendo como finalidade assegurar a proteção social aos cidadãos e sua inclusão e permanência no Regime Geral de Previdência Social – RGPS. (PDP, 2020, p.22).

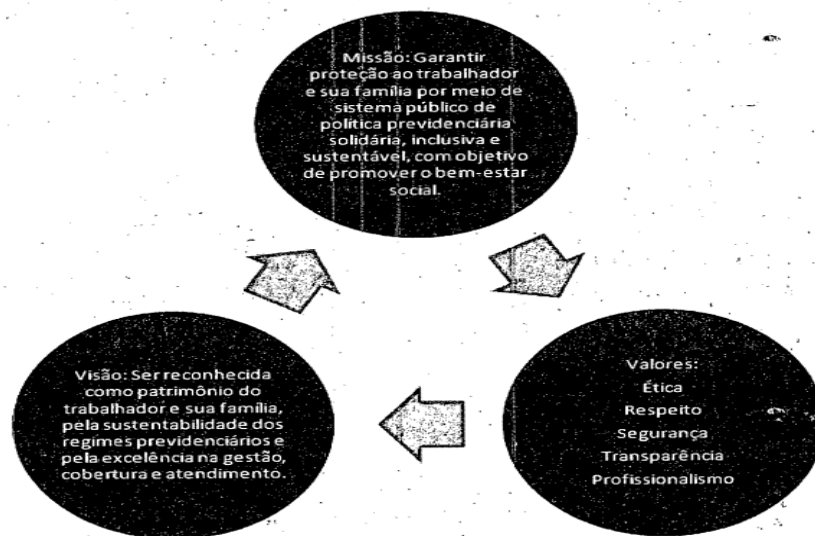
3.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO INSS

Segundo os documentos disponibilizados, a versão atualizada do portfólio

sobre a gestão de pessoas por competência no INSS data do ano de 2016 e apresenta um informativo que contém o desenvolvimento de pessoas, como organizações que prezam pela valorização do indivíduo e também suas habilidades e competências, fator esse que possibilita obter resultados e consequentemente atender as demandas exigidas pela sociedade.

Inicialmente, são demonstrados os principais conceitos e características da gestão de pessoas, como por exemplo, a identidade organizacional do INSS, na qual tem como fundamental norteador a Missão, Visão e Valores para as ações Institucionais, até mesmo a realização do mapeamento de competências, condição de suma importância para a implantação da Gestão por Competências, utilizado principalmente como ferramenta de desenvolvimento para os servidores. A figura 4 define os pilares essenciais para a implantação da gestão estratégica de pessoas:

Figura 4 – Detalhamento da Identidade Organizacional do INSS



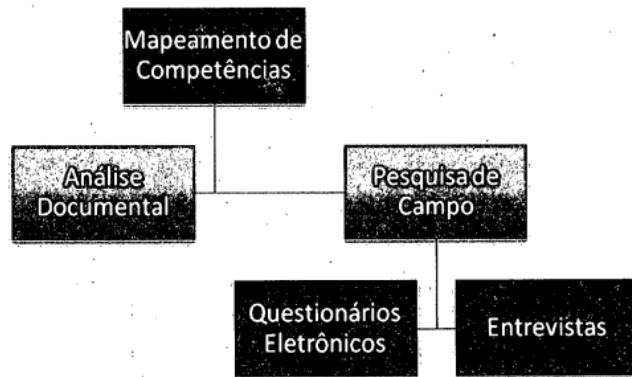
Fonte: INSS, 2016

Os documentos expressam que a partir da análise dos propósitos e desafios adquiridos mediante a elaboração do Mapa Estratégico, foi possível refletir sobre as necessidades de identificar as competências tanto organizacionais quanto individuais e assim realizar as ações necessárias para que as estratégias criadas fossem concretizadas.

O mapeamento estratégico é caracterizado pela pesquisa de campo e coleta

de dados. Assim, a pesquisa de campo no INSS, considerando a Administração Central e as cinco Superintendências Regionais, e 30% das Gerências Executivas e Agências da Previdência Social, representa um total de 9.328 servidores consultados. A seguir o mapeamento inicial para a implantação da Gestão de Competências:

Figura 5 – Competências necessárias para a missão de uma organização

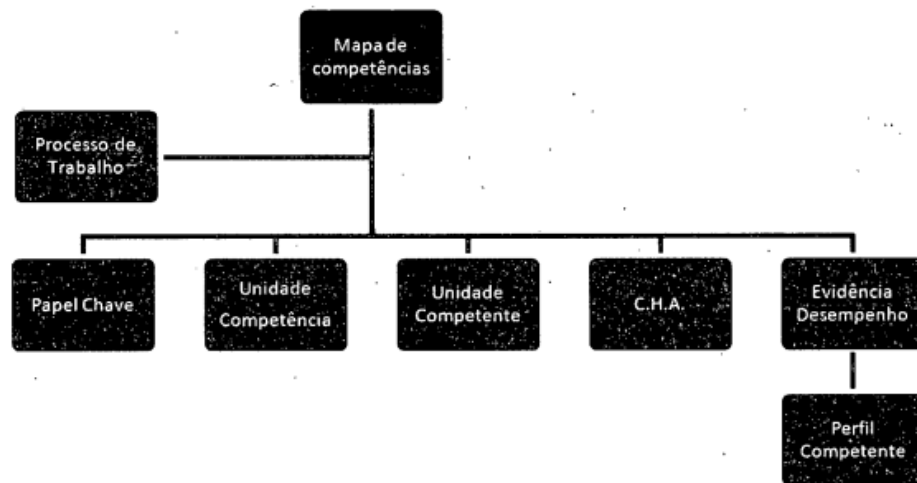


Fonte: INSS, 2016

Além disso, as competências aplicadas no INSS, são classificadas como Organizacionais que definem as competências pela qual se realizam a missão e a visão da organização; Individuais que expressam a expectativa da Instituição sobre o desempenho do servidor; Transversais são as competências individuais e as Técnicas que são as gerenciais, fundamentais e específicas.

Dessa maneira, a perspectiva de competência adotada pelo INSS é um processo voltado para o desempenho. As competências da Instituição são indicadas na figura abaixo, disponibilizada no documento de Portfólio de Competências:

Figura 6 – As Competências e seus desdobramentos



Fonte: INSS, 2016

O Portfólio de Gestão de Pessoas do INSS apresenta uma descrição sobre as competências adotadas pelo Instituto sobre a gestão de pessoas, são elas: Competências Técnicas Específicas da área de Gestão de Pessoas, garantindo a provisão da força de trabalho, a compensação financeira, a avaliação do desempenho dos servidores, evolução funcional do quadro de pessoal, gerenciamento de pessoas, seguridade social e administração de estagiários e terceirizados; Competências Técnicas Específicas da Área de Planejamento e Gestão Estratégica que garante o planejamento de diretrizes metodológicas, gestão estratégica, gerenciamento de projetos e informação ao cidadão.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas do INSS tem como base a antecipação de uma ação realizada e também agir de acordo com o que foi previsto. Neste contexto, o Projeto Educacional do INSS, de 17 de abril de 2013 tem como princípios educacionais a consonância com o Planejamento Estratégico do INSS; educando, educanda, educadora, educador como sujeitos ativos do processo educacional; desenvolvimento integral; educação continuada e permanente; responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade.

Além disso, o Mapa Estratégico de 2020 do INSS indica alguns objetivos estratégicos como, implantar ferramentas de gestão de conhecimento, garantir a

avaliação de impacto nas ações educacionais e implantar trilhas de aprendizagem para todas as áreas no PDP. Assim, a partir das políticas de desenvolvimento de pessoas, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do INSS é pautado nas seguintes características:

- Trilhas de Aprendizagem, que tratam as ações centralizadas;
- Educação a distância (EAD);
- Ações descentralizadas;
- Cursos externos;
- Ações educacionais para a sociedade (Programa de Educação Previdenciária).

A seguir o Mapa Estratégico do INSS DE 2020 apresenta:

Figura 7 – Mapa Estratégico 2020/2023



Fonte: INSS, 2019

O Portfólio de Gestão de Pessoas por Competência do INSS, cita também sobre o mapa das competências do INSS, nos pontos de vista organizacionais, transversais, gerenciais, técnicas fundamentais, técnicas específicas operacionais e específicas de assessoramento estratégico do INSS e seus papéis-chave, além das Unidades de Competência, Desempenhos Competentes, Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Evidências de Desempenho e Perfil Competente.

Vale ressaltar que as competências técnicas fundamentais, técnicas específicas operacionais e de assessoramento são de base operacional e por isso estão ligadas aos diversos processos de trabalho, desenvolvendo a descrição em perfis competentes e evidências de desempenho.

Sendo assim, é importante observar também que o mapa de competências em questão apresenta as competências de assessoramento vinculadas aos processos centralizados para as áreas de Gestão de Pessoas, Benefícios, Saúde do Trabalhador, Atendimento e Orçamento, Finanças, Contabilidade, Logística, Engenharia e Patrimônio. Sobre a Gestão Estratégica de Pessoas voltadas para o INSS, compreende-se:

Figura 8 – Mapa de Competências do INSS

Papéis-Chave	Descrição
Foco na Gestão e no Controle	Capacidade de promover ações que visam aperfeiçoar a gestão estratégica e a comunicação institucional, simplificando e desburocratizando normas e processos, além da uniformização de procedimentos e do fortalecimento dos controles sociais e interno, para efetiva gestão de riscos e segurança institucional.
Gestão Estratégica de Pessoas	Capacidade de criar e implementar política de gestão de pessoas fundamentada nos princípios constitucionais, e com ênfase na dignidade da pessoa humana, orientada a incentivar o desenvolvimento das competências necessárias para garantir a excelência no reconhecimento automático do direito, e no atendimento ao cidadão. E assim, fortalecer a cultura organizacional, a promoção, a valorização e a qualidade de vida dos servidores.
Gestão de Modernização da Infraestrutura	Garantir a modernização da infraestrutura, visando prioritariamente à atualização constante, a segurança da área patrimonial e tecnológica, bem como a expansão dos meios e da rede de atendimento, além da otimização na utilização dos recursos, sejam eles orçamentários, financeiros, logísticos e ambientais.
Papéis-chave	Descrição
Gestão Estratégica	Forma de gerir com foco nos direcionadores estratégicos estabelecidos, tornado entendível a visão, a missão e a estratégia organizacional, para que todos os níveis do INSS saibam o que fazer e de que forma suas ações (planos, programas e projetos) impactam no desempenho organizacional. Tem como escopo alcançar os objetivos propostos pela Instituição, como também acompanhar e gerir os passos de sua implementação.

Fonte: INSS, 2016

Conforme o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do INSS do ano de 2020, existe um planejamento voltado para a cultura de gestão, além do incentivo à formação continuada dos servidores, pois esse documento cumpre os requisitos

previstos no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, disposto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, regulamentando as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

De acordo com esse documento, a PDP do INSS tem como objetivo geral a promoção de desenvolvimento integral dos servidores do quadro de pessoal da instituição, fomentando valores, na percepção da melhoria dos processos de trabalho, em cumprimento à missão e à visão institucional.

Foram traçados também objetivos específicos que completam o objetivo geral, como, desenvolvimento de ação por meio de trilhas de aprendizagem para 50% das áreas envolvidas no INSS em concordância com Mapa Estratégico 2020; a promoção de educação corporativa de forma contínua e permanente, alinhada aos objetivos e às metas institucionais; desenvolvimento de competências individuais que darão sustentação às competências organizacionais; desenvolvimento de ações não transversais concordando com os princípios de economicidade e eficiência; promover a gestão de conhecimento, com estratégias voltadas a qualificação de servidores; a gestão de riscos referentes a implementação de ações de desenvolvimento EAD e presencial; observar e avaliar as ações de desenvolvimento dos servidores; ampliar os acessos aos cursos por meio de ação de desenvolvimento para potencializar o trabalho remoto e desenvolver ações educacionais que divulguem as informações previdenciárias e sobre a importância do seguro social na sociedade brasileira, com o intuito de contribuir para promover a inclusão social por meio do Programa de Educação Previdenciária.

Segue alguns instrumentos previstos no Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP e alinhadas ao PDP do INSS, através do DECRETO Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 com a finalidade de “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal [...] (PNDP, 2019, p.1).

Tabela 2 – Alinhamento de estratégias do PDP do INSS

INSTRUMENTOS PDP DECRETO Nº 9.991	INSTRUMENTOS DO INSS DE 2020
<p>Alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade</p>	<p>Gestão por competência</p>
<p>Estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento</p>	<p>O objetivo da gestão estratégica do INSS é identificar, analisar e gerenciar os colaboradores levando em consideração o perfil profissional individual, evidenciando seus pontos fortes e os pontos que necessita de melhorias</p>

Fonte: INSS, 2016

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno afirmar que a elaboração deste trabalho foi pautada em estudos em livros e produções com a temática de gestão de pessoas e análises feitas através de dados coletados documentos disponibilizados pela gestão do INSS Tocantins. Essa pesquisa teve o principal objetivo de compreender como o processo de gestão de pessoas está diretamente alinhada ao Plano Nacional e Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) no âmbito do setor público federal, especificamente no INSS. Para isso, a análise partiu do ponto em que os documentos apresentavam informações sobre a fomentação de formação e desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores. Por meio dessa investigação, foi possível descrever de forma objetiva o processo de gestão estratégica de pessoas no INSS.

As informações analisadas por meio dos documentos disponibilizados mostram como a gestão de pessoas contribui para a melhoria das metas e resultados da instituição e, por conseguinte ela se reflete na melhoria dos serviços oferecidos à população, que é objetivo maior da existência desse órgão. Por esta razão, é importante destacar que o INSS possui um programa voltado para a formação continuada e qualificação de seus servidores, ofertando cursos qualificadores contando com profissionais capacitados para ministrá-los. Além disso, a instituição possui um Plano de Desenvolvimento de Pessoas, pautado no Decreto da PNDP que aborda as principais ações implementadas para o alcance de metas e indicadores.

A investigação para o desenvolvimento desta pesquisa foi executada com base nos documentos sobre gestão de pessoas do INSS e por meio dos estudos relacionados à contextualização do objeto de estudo em questão, utilizando autores como Lacombe (2005), entre outros, com foco na gestão de pessoas. Logo, através da análise de documentos e do PNDP, podemos entender que o INSS conta com uma gestão de pessoas alinhada à estratégia implementada no ano de 2021.

É importante dizer que foram encontradas dificuldades quanto a obtenção de informações relevantes para os resultados desta pesquisa, visto que o INSS é uma autarquia que não tem autonomia em suas regionais, impedindo assim o acesso direto ao responsável pelo Plano Estratégico da instituição. A pandemia também foi um fator agravante para a realização da pesquisa.

Para finalizar, as investigações e discussões acerca dessa temática ainda estão longe de serem encerradas aqui, pois apesar da gestão de pessoas ser um

instrumento recente para as entidades brasileiras, é uma ferramenta que oferta melhorias. Assim, esta pesquisa buscou a compreensão sobre a temática, mostrar que pode ser importante para âmbito acadêmico-científico ao propiciar discussões sobre a importância desta ferramenta para a construção de resultados positivos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, L.E. **Um estudo dos aspectos distributivo da previdência social no Brasil**. São Paulo: FEA/USP, 2003. p.4.

BRASIL, Ministério da Previdência Social. **Caderno de Governança Colaborativa: Cadeia de Valor Integrada – Plano Estratégico Institucional 2016-2019**. Brasília: MPS, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em < <http://www.planalto.gov.br> >. Acesso em: 7 ago. 2020.

BARRETO, J.A.A.M. **Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal: Reflexos da Negociação Coletiva na Gestão de Pessoas do INSS**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2010.

BIANCHI, E.M.P.G. QUISHIDA, A. FORONI, P.G. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Revista de Administração Contemporânea. vol.21.no.1. Curitiba, jan/fev. 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **A teoria Geral da Administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas: livro didático**. 2. Ed. Palhoça. UnisulVirtual, 2014. 102 p.

DUTRA. J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004

GERHARDT, T.E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

Instituto Nacional do Seguro Social. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/>> Acesso em: 27 jul. 2020.

Instituto Nacional do Seguro Social: **O Planejamento e a Gestão Estratégica do INSS**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>> Acesso em: 25 jul. 2020.

Instituto Nacional do Seguro Social. **DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS 2019**. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/>> Acesso em: 30 jul. 2020.

Instituto Nacional do Seguro Social. **Mapa Estratégico**. Disponível em: < <https://www.gov.br/inss/pt-br/acao-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico> > Acesso em: 01 ago. 2020

Instituto Nacional do Seguro Social. **Relatório de Gestão: Exercício de 2018**. Disponível em: <<https://www.inss.gov.br/>> Acesso em: 01 ago. 2020.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005

LIMA, R.F.O. **Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Poderosa**. In: **SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia**, VIII, 2011, Resende-RJ.


MAINARDES, E.M. et al. **O Entendimento do Conceito de Estratégia e de Gestão Estratégica dos Formandos em Administração**. Revista ANGRAD, v. 10, n. 4, out/nov/dez, 2009.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Org. Maria Julia Pantoja et alli. Brasília, ENAP, 2010.

SILVA, S.S. **Análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**. 2017. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, 2017.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

ANEXO 1



INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL
Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração
Coordenação-Geral de Qualidade de Vida, Saúde e Desenvolvimento do Servidor
Ofício SEI Circular nº 4/2020/CGQSD/DGPA/INSS

Brasília, 30 de abril de 2020.

Ao Diretores, Superintendentes Regionais, Gerentes Executivos e Chefes de Serviços de Desenvolvimento de Carreiras e Educação

Assunto: Levantamento das Necessidades de Capacitação para 2021.
Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 35014.105962/2020-31.

1. De acordo com o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 e a Instrução Normativa nº 201/SGDP, de 11 de setembro de 2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP foi implementada com objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias.
2. Cabe ressaltar que qualquer ação educacional deve estar prevista no Plano Desenvolvimento de Pessoas e que cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará atualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, com a finalidade de elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução de seus objetivos institucionais.
3. Para o levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento, foi elaborado formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação para o ano de 2021. Ele será preenchido por meio de questionário eletrônico disponibilizado no endereço: <https://forms.gle/Hhf3vz1aEXoA1Mm89>. O questionário deve ser preenchido, impreterivelmente, até o dia 08 de maio de 2020 (sexta-feira).
4. Orientamos que se atem às orientações presentes no próprio instrumento, a fim de que as respostas reflitam a necessidade de cada área, pois subsidiarão a revisão do PDP no próximo ano.
5. O formulário aceita o cadastro de uma necessidade por vez. Caso sua área tenha mais necessidades, basta acessar o link novamente para um novo cadastro.
6. A participação das áreas é fundamental para elaborarmos um documento condizente com as múltiplas realidades do Instituto e visando ao desenvolvimento institucional.
7. Solicitamos a divulgação do link mencionado para todas as Unidades.
8. Em caso de dúvidas, entre em contato através dos seguintes e-mails:
 - I - Administração Central- cfaj@inss.gov.br
 - II - SRI - cfaj.srj@inss.gov.br

Ofício SEI Circular nº 00798/2020 ... SEI 07014.105962/2020/31 - Anexo 1

ANEXO 2

PROJETO DE AÇÃO EDUCACIONAL

I - IDENTIFICAÇÃO DA AÇÃO EDUCACIONAL

Título da Ação Educacional: Fluxos CES MAN		
Área Demandante: Gerência Executiva de Palmas	Responsável: SILVANO COELHO LIRA – Gerente Executivo de Palmas	
	Coordenador(a) Técnico: RICARDO DE SOUSA BRASILEIRO - Chefe do Serviço de Gerenciamento de Manutenção de Direitos/Superintendência Regional Norte/Centro-Oeste	
Área Responsável: Divisão de Gestão de Benefícios - DIVBEN / Superintendência Regional Norte/Centro-Oeste - SR-V	Responsável da Área: IRACEMO DA COSTA COELHO - Divisão de Gestão de Benefícios - DIVBEN/SR-V Gestor(a) do Projeto Educacional: GISLEIA SOARES DA SILVA - CFAI/GEX Palmas	
Perfil dos/das Participantes: Servidores e servidoras que executam demandas na Central Especializada de Suporte - CES		
Perfil Educador(a)/Conteudista/PF/PJ: Servidor e servidora que atuem na área de Benefícios e tenha conhecimentos atualizados em Manutenção.		
Pré-requisitos para indicação dos/das participantes: Ser servidor ou servidor do INSS.		
Estimativa de Participantes por Turma: 70 participantes por turma.	Nº Turmas: 1 turma	Total de Participantes: 70
Modalidade da Ação: <input type="checkbox"/> Presencial <input checked="" type="checkbox"/> EaD <input type="checkbox"/> Misto	Formas de Execução: <input checked="" type="checkbox"/> Centralizada <input type="checkbox"/> Descentralizada	
Tipo de Ação: <input checked="" type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Oficina/Workshop <input type="checkbox"/> Treinamento em Serviço <input type="checkbox"/> Fórum <input type="checkbox"/> Palestra <input type="checkbox"/> Seminário/Jornada <input checked="" type="checkbox"/> Outros: Tutoriais em pdf, aulas ao vivo pelo TEAMS		
Carga Horária Prevista por turma: 30 horas	Período(s) Previsto(s) por Turma: 14/12/2020 a 18/12/2020	
Local(is) de Realização: Ambiente Virtual de Aprendizagem da Escola Virtual do INSS		