



**PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**RELATÓRIO  
DE GESTÃO  
2020**

**Instituto Nacional  
do Seguro Social**



**PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**RELATÓRIO  
DE GESTÃO  
2020**

**Instituto Nacional  
do Seguro Social**

# ÍNDICE



O INSS e a Previdência Social	8
Modelo de Negócio e Estrutura Organizacional	10
Cenário e Diagnóstico	15
Principais Objetivos de Melhoria e Visão de Futuro	18
Mapa Estratégico do INSS	20

7

**Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo**



Estratégia, Prioridades e Governança	24
Resultados da Gestão 2020	27
Qualidade do Atendimento e Satisfação do Usuário	29
Supervisão, Conformidade e Controle na concessão de benefícios e aplicação de recursos	55
Regras de Negócio, Automação da Análise e Manutenção de Pagamentos	61
Receita Administrativa e Cobrança	67
Suportes Logístico, Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas	76

23

**Governança, Estratégia e Desempenho**

# ÍNDICE



Riscos, Oportunidades  
e Perspectivas

92

91

Riscos, Oportunidades  
e Perspectivas



Balço Patrimonial – INSS 98

Demonstraço da  
Variaço Patrimonial – INSS 99

Demonstraço da Variaço  
Patrimonial – FRGPS 101

Opinião do Órgão  
de Controle 102

97

Orçamento, Finanças  
e Contabilidade

## MENSAGEM DO PRESIDENTE

Todos os principais indicadores referentes ao INSS são de grande magnitude. Não por acaso o INSS é uma das instituições públicas mais acompanhadas e cobradas pela população brasileira. Na condição de operador do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), do Benefício de Prestação Continuada (BPC) da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) e do seguro-defeso, o INSS tem como público-alvo, entre segurados e beneficiários, cerca de 110 milhões de pessoas, o que corresponde a aproximadamente 52% da população, estando presente na vida de praticamente todas as famílias do nosso país. Em 2020, as transferências de renda por meio desses benefícios operados pelo INSS corresponderam a cerca de 48% da despesa primária da União, deduzida dos gastos relacionados a créditos extraordinários devido à Covid-19.

De modo sintético, a missão do INSS é, de um lado, conceder e manter o pagamento de benefícios previdenciários e assistenciais a todos que tenham direito

legal e, de outro, não permitir fraudes nem gastos desnecessários na sua operacionalização, contribuindo para a justiça e a sustentabilidade das políticas sociais.

No tocante à sustentabilidade da previdência social, 2020 foi um marco por tratar-se do primeiro ano após a reforma proporcionada pela Emenda Constitucional nº 103/2019, bem como da Lei nº 13.846/2019, que buscaram adequar o sistema previdenciário brasileiro às transformações demográficas em curso, bem como corrigir falhas e incentivos adversos do antigo arcabouço legal. Pela ótica da despesa orçamentária, os efeitos foram substanciais, gerando redução de aproximadamente R\$ 10 bilhões em relação ao que havia sido projetado na Lei de Diretrizes Orçamentárias para 2020. Parte significativa desse resultado foi devido às ações de combate a fraudes.

O desafio de atender bem e rapidamente as demandas dos cidadãos foi ainda mais intenso em 2020 tendo em vista a Pandemia

da Covid19. O INSS precisou ampliar ainda mais todos os esforços para garantir a análise de requerimentos por meio do teletrabalho. Em paralelo a esse esforço, teve que desenvolver novas formas para garantir o acesso a benefícios como o auxílio por incapacidade temporária e o BPC para a pessoa com deficiência sem o atendimento presencial, bem como criar soluções para colocar mais recursos financeiros na economia nos momentos mais intensos da pandemia. Ao mesmo tempo, o INSS, de forma muito responsável, preparou as Agências da Previdência Social (APS) para a reabertura com protocolo sanitário focado na segurança da população e dos servidores do Instituto.

O cenário de riscos e incertezas levou o INSS a aprofundar ainda mais o processo de transformação digital e da gestão, com foco no aumento de produtividade e redução das filas e na comodidade do cidadão para requerer e acompanhar seu benefício. Na perspectiva de facilitar e modernizar o relacionamento com os



beneficiários foi implantada experiência-piloto de prova de vida por biometria facial pelo celular, sem precisar sair de casa. Está planejada para 2021 a ampliação desse modelo.

Em 2020 foi implantado amplo programa de gestão e de acompanhamento de resultados para praticamente todas as atividades do INSS, estimulando os servidores ao teletrabalho e a produzirem cada vez mais. Foi feito amplo esforço para ampliar o número de servidores do INSS por intermédio da contratação de temporários e a requisição de funcionários de empresas estatais. Ao mesmo tempo, buscou-se direcionar um número cada vez maior de servidores para as atividades finalísticas, especialmente na análise de benefícios, tendo sido estabelecida a meta de pelo menos 40% dos efetivos em atividade nas centrais de análise.

Em 2020 foram concluídos mais de 13 milhões de requerimentos, o que representou um incremento de cerca de 75% em relação a 2019. A melhoria dos cadastros e o desenvolvimento de novas funcionalidades para implantação automatizada de benefícios contribuíram fortemente para esses resultados. Ainda, a pandemia não permitiu que a

redução das filas se desse no patamar desejado, tendo em vista a dificuldade de os cidadãos cumprirem exigências, o fechamento das agências por cerca de seis meses, sem realização de perícias e avaliações sociais e, mesmo após a reabertura, a constatação da capacidade de realização desses serviços presenciais em volume inferior ao normal, haja vista que uma parcela considerável dos profissionais são do grupo de risco.

Com o objetivo de contribuir para o equilíbrio fiscal, o INSS estabeleceu a meta de ser totalmente sustentado com suas receitas próprias a partir de 2023, deixando de depender de tributos arrecadados da sociedade para a manutenção de suas atividades. Essas receitas em 2020 foram ampliadas em 30% em relação a 2019. O acordo firmado com a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que multiplicará por 14 vezes o valor a ser recebido das instituições financeiras pelo pagamento dos benefícios mais antigos, e a ampliação do número de benefícios do último pregão da folha de pagamentos permitirão que mais que dobremos essa arrecadação em 2021. De outro lado, um conjunto de medidas de padronização e enxugamento de despesas permitiu que o

INSS reduzisse os gastos de custeio de seu funcionamento em 16% em relação a 2019, em valores reais.

Em 2021 muitos desafios estão no foco do INSS. Destaco o cumprimento do acordo com Ministério Público da União (MPF) e Defensoria Pública da União (DPU), homologado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), que estabelece prazos máximos para o INSS concluir a análise de requerimentos de direitos. O acordo representa importante avanço e compromisso perante a população, mas requer um grande conjunto de ações do Instituto. A implantação da nova agência possibilitará um melhor atendimento e acolhimento de todos os cidadãos que buscam o INSS, especialmente aqueles com menor grau de inclusão digital. A centralização do regime próprio de previdência dos servidores públicos das autarquias e fundações federais será um passo importante para uma melhor gestão desse regime, com mais eficiência e transparência social. Se 2020 foi um ano de grandes desafios e inúmeras entregas, 2021 promete mais avanços em direção à consolidação da Nova Previdência.



# Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo



**CAPÍTULO**



# 1 O INSS e a Previdência Social

A Previdência Social brasileira divide-se em três grandes regimes previdenciários: o Regime Geral de Previdência Social (RGPS), os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) e o Regime de Previdência Complementar (RPC), cada um deles definidos constitucionalmente para proteger um conjunto de trabalhadores, obrigatória ou facultativamente.

O RGPS, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, ocupa-se de proteger os trabalhadores em casos de riscos econômicos, tais como a perda de rendimentos por eventos de incapacidade laboral temporária como doença (antigo auxílios-doença), incapacidade laboral permanente (antiga aposentadoria por invalidez), idade avançada (aposentadorias por idade ou por tempo de contribuição), morte (pensão por morte) ou por situações de fragilidade transitória (proteção à maternidade, ao trabalhador em situação de desemprego involuntário ou salário-família e auxílio-reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda), conforme estabelecido no Art. 201 da Constituição Federal.

O RGPS tem suas políticas elaboradas pelo Ministério da Economia (ME) e executadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal, criada pelo Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Dentre os contribuintes desse regime, encontram-se os empregadores, empregados assalaria-

dos, servidores públicos que não sejam integrantes de RPPS, trabalhadores domésticos, autônomos, contribuintes individuais, trabalhadores rurais, pescadores artesanais, indígenas e quilombolas.

O INSS atua também na operacionalização dos benefícios da LOAS – Lei Orgânica da Assistência Social, conforme Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, e conforme inciso V do art. 203 da Constituição Federal de 1988, e do Seguro-Defeso. Em todas as suas operações, o INSS movimentou valores superiores a R\$ 730 bilhões no exercício de 2020, sendo aproximadamente R\$ 670 bilhões do RGPS, R\$ 60 bilhões da LOAS e R\$ 2,6 bilhões de Seguro-Defeso.

Principais normas que regem o funcionamento do INSS

01 Constituição Federal de 1988, em seus Arts. 194, 195, 201 e 203, que dispõem sobre a estrutura da Seguridade Social e operacionalização do Regime Geral de Previdência e da Assistência Social;

02 Decreto nº 99.350 de 27 de junho de 1990 - Cria o Instituto Nacional do Seguro Social;

03 Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 - Dispõe sobre a organização da Seguridade Social;

04 Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 - Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social;

05 Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993 - Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências;

06 Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999 - Aprova o regulamento da previdência social;

07 Decreto nº 6.214, de 27 de setembro de 2007 - Regulamenta o benefício de prestação continuada da assistência social devido à pessoa com deficiência e ao idoso;

08 Lei Complementar nº 142, de 17 de julho de 2013 - Regulamenta o §1º do art. 201 da Constituição Federal no tocante à aposentadoria de pessoas com deficiência segurada do Regime Geral da Previdência Social - RGPS;

09 Instrução Normativa INSS nº 77, de 21 de janeiro de 2015 - Estabelece rotinas para agilizar e uniformizar o reconhecimento de direitos dos segurados e beneficiários da Previdência Social.

10 Decreto nº 8.424, de 31 de março de 2015 - Dispõe sobre a concessão do benefício de seguro-desemprego, durante o período de defeso, ao pescador profissional artesanal que exerce sua atividade exclusiva e ininterruptamente;

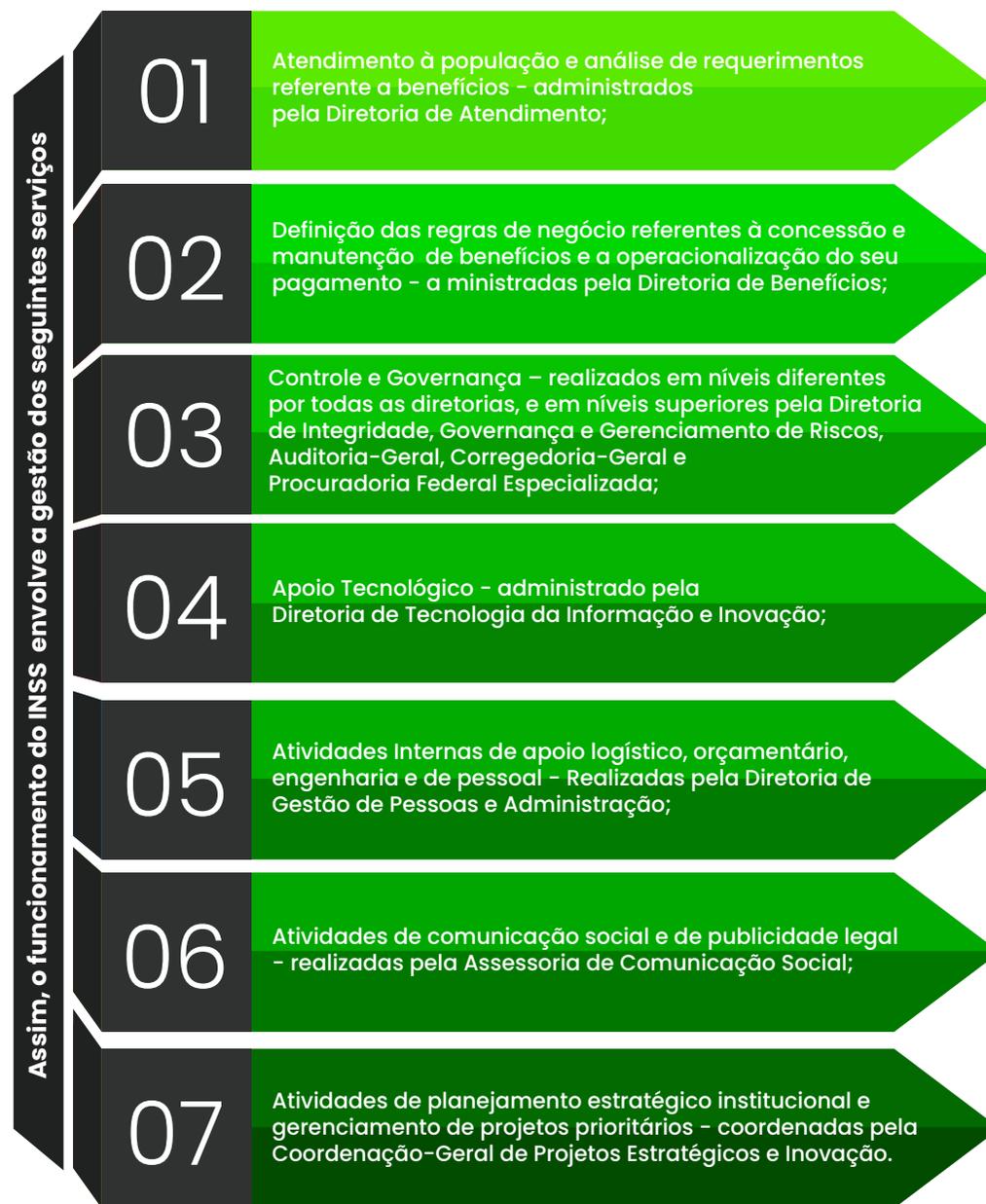
11 Decreto nº 9.746, de 8 de abril de 2019 - Dispõe da estrutura atual do INSS;

12 Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019 - Define um conjunto de regras de transição e transitórias do RGPS;

13 Resolução CEGOV nº 2, de 31 de dezembro de 2019, alterada pela Resolução CEGOV nº 7, de 10 de junho de 2020 - Aprovam o mapa estratégico para o quadriênio 2020-2023 e o Plano de Ação para o biênio 2020-2021.

## 2 Modelo de Negócio e Estrutura Organizacional

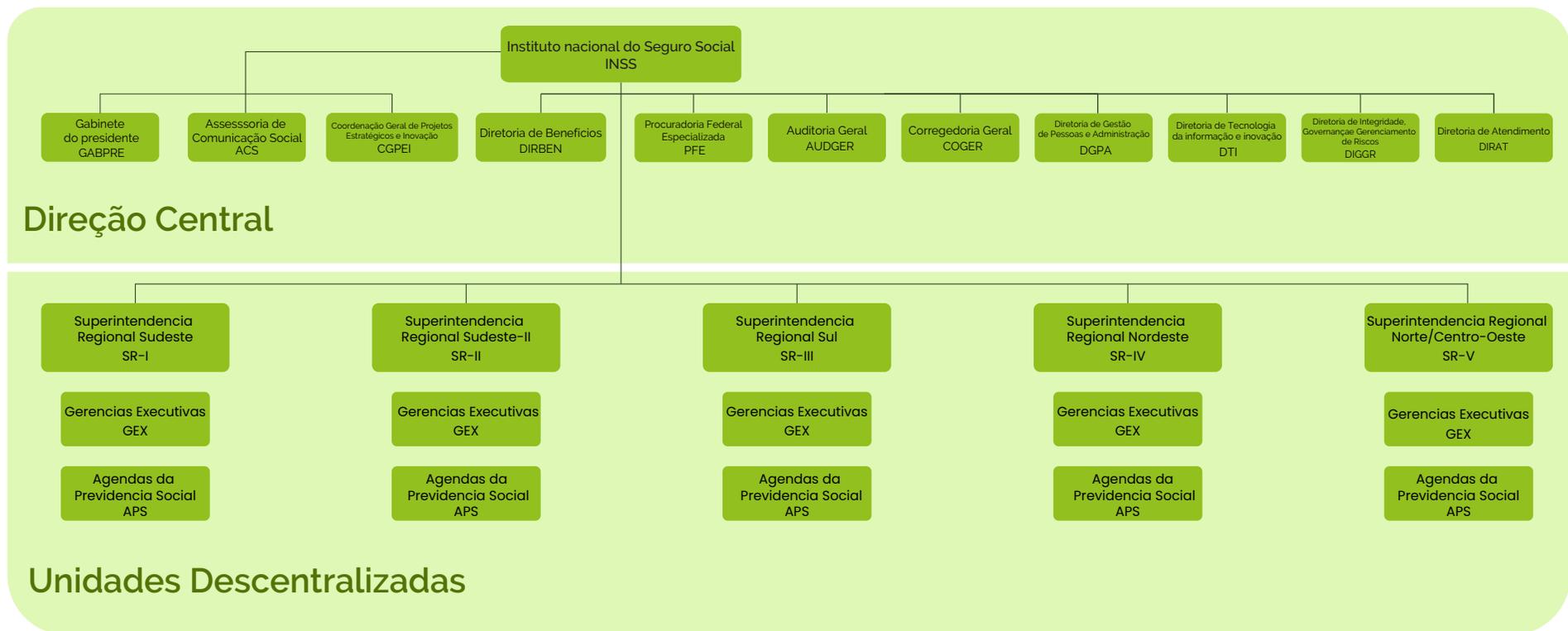
O modelo de negócio do INSS está relacionado à sua função social enquanto organização pública, que tem por finalidade o atendimento ao cidadão, a substituição de renda em situações de risco, resultando no reconhecimento e manutenção do direito aos benefícios sociais operacionalizados pelo Instituto. Nesta lógica, a estrutura organizacional visa a refletir a razão da criação e evolução do INSS, atendendo ao público coberto pela previdência social, aos assistidos pela LOAS e demais cidadãos que dependam de informações ou demais benefícios operacionalizados pelo Instituto.



O INSS, pela sua atuação histórica na sociedade e pela relevância econômica e abrangência populacional que apresentam os benefícios que administra, possui interlocução com diversos órgãos de governo, dentre os quais podemos destacar:

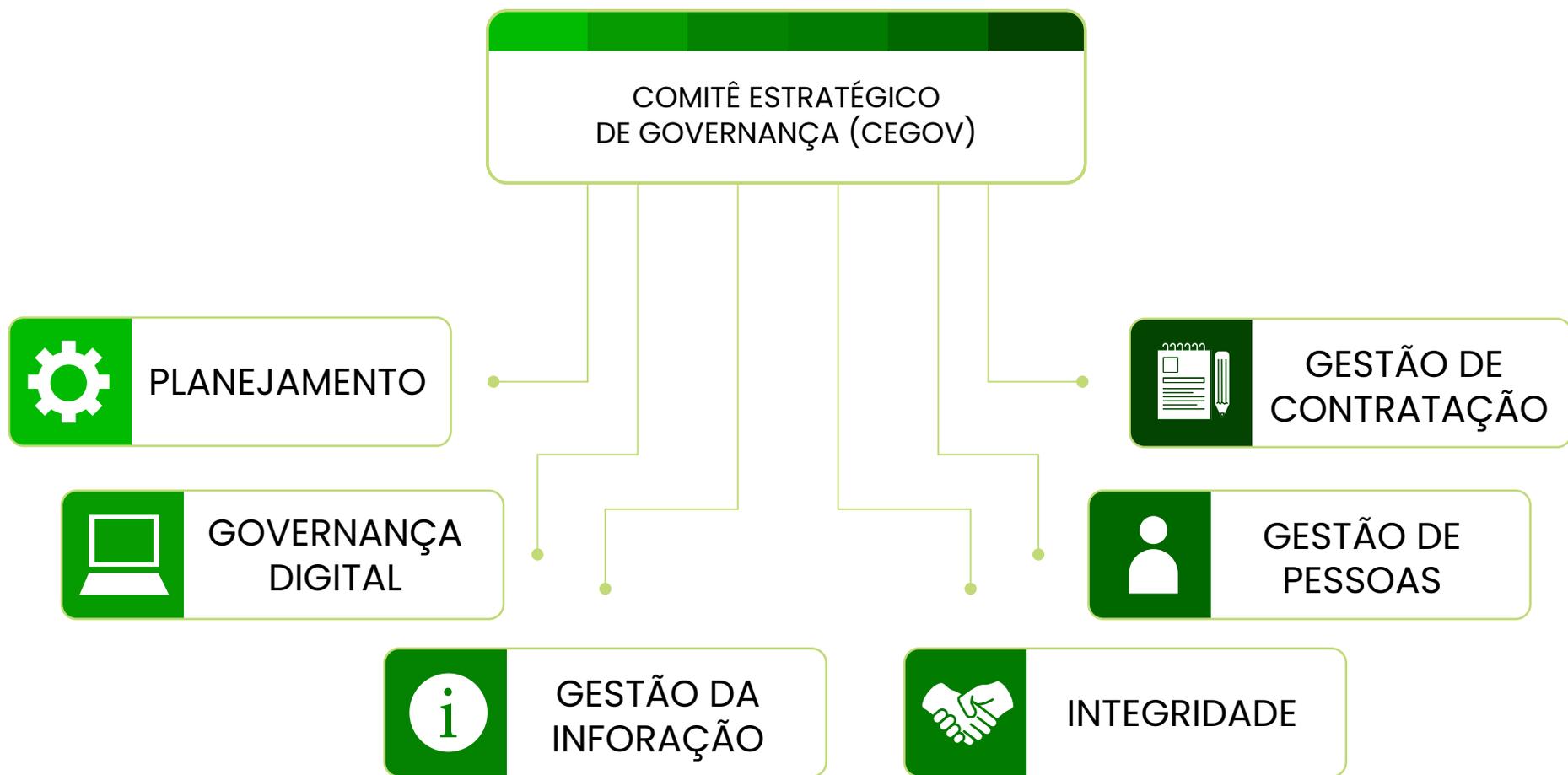


A estrutura atual do INSS foi definida pelo Decreto nº 9.746, de 8 de abril de 2019, contando com uma presidência, 5 diretorias, 3 órgãos seccionais (Auditoria-Geral, Corregedoria-Geral e Procuradoria Federal Especializada) além das 5 superintendências regionais, 104 gerências-executivas e 1.552 agências da previdência social de atendimento ao público.



Para reforçar o atendimento à população, o INSS ainda conta com a central 135 de teleatendimento, 5 unidades móveis na Amazônia (PRE-VBARCO), site e aplicativo Meulnss e a atendente virtual “Helô”, além de diversos acordos de cooperação técnica com municípios e entidades civis, dentre elas sindicatos, associações de aposentados e a OAB.

O INSS conta também com um Sistema de Governança formado por comitês temáticos intersetoriais, que possuem a finalidade de promover o aprimoramento do processo decisório e a melhoria do desempenho institucional do Instituto. Tal modelo de apoio às decisões institucionais foi estabelecido pelas Portarias nº 3.212 e 3.213, de 10 de dezembro de 2019 – SG-INSS, que apresenta a estrutura de órgãos colegiados temáticos coordenados pelo Comitê Estratégico de Governança – CE-GOV, composto pelos 5 diretores e pelo presidente do Instituto, conforme sistematizado na imagem abaixo.



O objetivo desse sistema de apoio às decisões estratégicas é promover a ampliação da governança sobre ações relevantes em cada um dos temas relacionados acima, visando o monitoramento e a melhoria dos resultados da gestão e mitigando os impactos nos serviços que chegam ao cidadão. Integram também o sistema de Governança os

Planos institucionais que visam a nortear as decisões da Alta Administração em cada uma das áreas de atuação dos comitês relacionadas no diagrama acima.

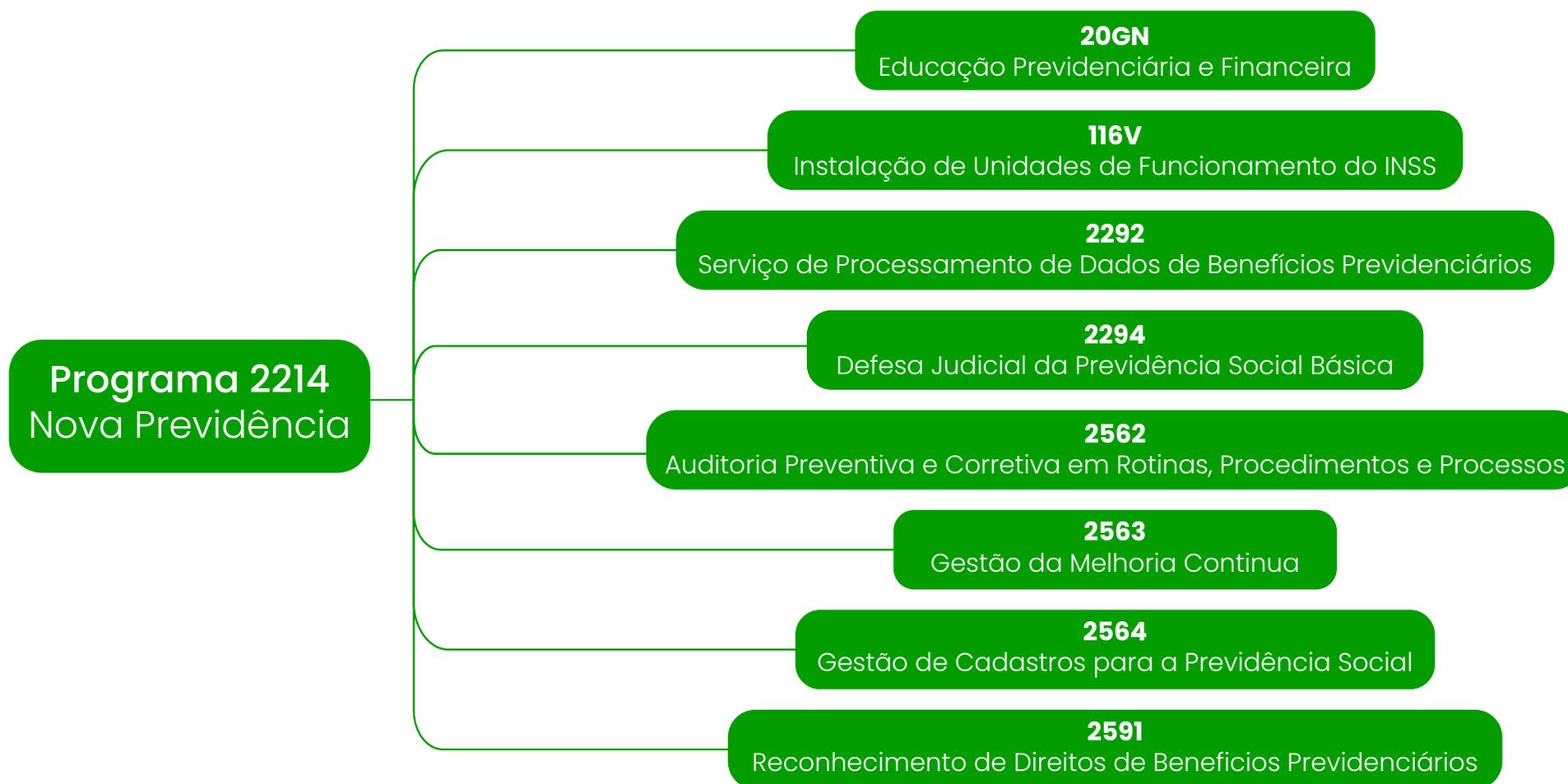
Dentre esses planos destacam-se o Plano de Ação, que visa a direcionar recursos e esforços para o atendimento às metas da instituição;

o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, contendo o planejamento da área de Tecnologia de Informação; o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, com o planejamento da área de gestão de pessoas; o Plano Anual de Contratações – PAC, que visa ao planejamento de contratações futuras com

foco na estrutura logística de apoio ao atendimento do cidadão; o Plano de Integridade, com foco no reforço ao zelo pelo cumprimento de leis, normas, políticas e diretrizes internas e externas; e o Plano de Dados Abertos, focado na ampliação da transparência.

Todos eles são conectados e influenciados pelas ações elencadas no Plano de Ação, para a priorização de demandas de contratação, de alocação de recursos para capacitação de servidores, ampliação da capacidade operacional e ampliação/alteração dos controles internos.

O INSS também possui ações no Plano Plurianual – PPA, que registra as prioridades do Governo Federal como um todo pelo prazo de 4 anos. No atual PPA, a autarquia dispõe de 8 ações orçamentárias, todas englobadas no Programa 2214 do PPA – Nova Previdência, conforme abaixo.



# 3 Cenário e Diagnóstico

## O Atendimento ao Cidadão – Desafios e Inovação

A relevância das políticas públicas operacionalizadas pelo INSS é percebida no grande volume de pessoas protegidas pela Previdência Social e pela LOAS. Atualmente há cerca de 71 milhões de segurados do RGPS e 36 milhões de beneficiários do RGPS e da LOAS. O volume de operações do INSS pode ser ilustrado ao se levar em conta que o Instituto recebe mensalmente cerca de 700 mil novos requerimentos de benefícios, 7,8 milhões de ligações nas centrais 135; e, antes da pandemia da COVID-19, 3 milhões de atendimentos presenciais, em média. Esses números devem aumentar cada vez mais, pois, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 2000 e 2020, o número de pessoas idosas mais que dobrou no país, passando de 14,5 para 30,2 milhões de brasileiros, passando a representar 14,3% da população, com projeções para alcançar 73,4 milhões (32,2% da população) em 2060.

Esse *shift* demográfico, combinado com o crescimento da população economicamente ativa e a ampliação da cobertura previdenciária e assistencial no Brasil, significou acelerado crescimento da demanda previdenciária nos últimos anos, em um cenário fiscal restritivo, combinado com a aposentadoria de parcela significativa dos servidores, sendo a força motriz das principais iniciativas de inovação em curso no INSS.



Os normativos específicos do antigo Ministério da Previdência Social e do INSS tratam de aspectos relacionados à prestação de serviços públicos, que incluem aqueles prestados na forma eletrônica e presencial, dentre eles a Carta de Serviços do INSS, regida pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, reforçada pelo art. 368 do Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999. Assim, em atendimento ao contido na Carta de Serviços, o INSS vem atuando na ampliação da eficiência do atendimento.

Ainda estão na memória de boa parte da população as imagens de um passado em que havia longas filas formadas nas portas das agências do INSS durante a madrugada, como forma de garantir o recebimento de senhas para o atendimento, ou até de filas virtuais de atendimento nos canais remotos. A expansão da rede de agências, a contratação de servidores, a implantação do agendamento eletrônico como modelo principal de atendimento e a substituição do Prevfone pela central telefônica 135 foram algumas das principais inovações à época que aliviaram essa imagem.

Todavia, essas medidas foram suficientes para dar maior fluidez ao atendimento apenas por um breve período. A necessidade de ampliação da capacidade de atendimento se tornou evidente entre 2014 e 2015, ocasionando novamente a ampliação do tempo médio de espera entre o agendamento e o efetivo atendimento. Assim, a estratégia para a implantação de benefícios de forma automatizada ganhou força no INSS a partir de 2016, bem como a ampliação dos canais de atendimento de forma remota ou por acordos de cooperação técnica, visando à diminuição do tempo de espera pelo atendimento e de eventuais demandas reprimidas da população.

Essa estratégia, denominada “uma nova forma de atender” foi pautada na ampliação dos serviços prestados por canais remotos e na formação de parcerias para maior capilaridade do atendimento presencial como alternativa à impossibilidade de implantação de novas agências. Em 2017, o INSS passou a permitir protocolo de requerimentos de benefícios previdenciários à distância, por meio do Portal “MeuINSS”, com análise automatizada, utilizando as informações constantes no Cadastro Nacional de Informações Sociais –

CNIS, dispensando o agendamento e o deslocamento do cidadão a uma agência para realizar seu requerimento.

Para organização dos requerimentos que não poderiam ser analisados de forma automatizada, desenvolveu-se um sistema de gerenciamento o qual os concentra em repositórios para serem computados em aplicativo de gerenciamento de tarefas, para distribuição a servidores especializados na análise do direito ao benefício, alocados em unidades *backoffice*. Essa nova forma de gestão dos serviços obteve como resultado a ampliação dos canais de atendimento, de forma a preparar o INSS para um novo modelo na prestação dos serviços, assim como a centralização das análises em filas específicas para servidores especializados, obtendo como resultado a simplificação do atendimento presencial quando necessário.

A modificação na gestão e dos procedimentos de atendimento e análise, provocaram no tempo médio de espera a mudança de tendência, caindo de aproximadamente 70 dias em janeiro de 2017 para 15 dias em janeiro de 2019, como se pode observar no gráfico abaixo, que cruza o indicador do tempo médio de espera com o número de atendimentos realizados no período:

**Gráfico 1 - Evolução da quantidade de agendamentos e espera em dias para atendimento**



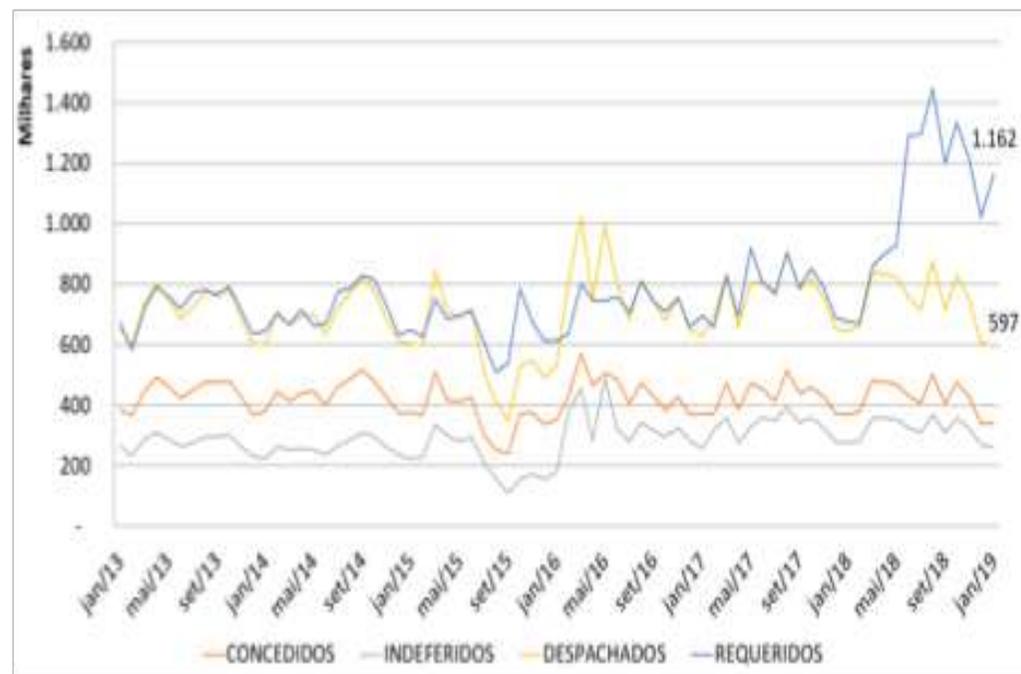
Mas a ampliação dos canais remotos de atendimento, que implica a melhora do indicador de tempo médio de espera, não demonstra a resolutividade do atendimento, pois o cidadão fica no aguardo da análise do requerimento. Ou seja, se, por um lado, o aumento dos atendimentos contribui para a melhoria do tempo de espera para atendimento, por outro, em caso de não ampliação da capacidade de análise destes, pode contribuir para um acúmulo dos benefícios pendentes de análise.

Com a redução do quadro de servidores especialistas por motivos de aposentadoria, a análise automatizada de benefícios se apresentou como solução de médio e longo prazo para equalização desta equação. Todavia, no curto prazo, enquanto as limitações tecnológicas e de qualidade do cadastro não permitiram um percentual elevado de automatização, verificou-se um desequilíbrio entre capacidade de análise (oferta de mão de obra) e demanda (entrada de requerimentos pelos diversos canais de atendimento). Esse desequilíbrio foi acentuado especialmente a partir de junho de 2018, quando o número de novos requerimentos foi muito superior ao quantitativo de despachos.

Esse cenário pode ser constatado no gráfico abaixo, onde as duas linhas superiores representam os quantitativos de novos requerimentos e de despachos. Sempre que a linha de requeridos (azul) é superior à de despachados (amarela) há represamento de processos. Quando o inverso ocorre, a produtividade passa a ser maior do que a demanda e, conseqüentemente, o estoque de processos pendentes é reduzido.

A partir de segundo semestre de 2019, quando são implantadas as Centrais de Análise de Benefícios (CEAB) e as Centrais de Análise de Alta Performance (CEAP) e é regulamentado o Bônus de Desempenho Institucional por Análise de Benefícios com Índices de Irregularidade do Monitoramento Operacional de Benefícios (BMOB), ocorre substancial incremento da resolutividade dos requerimentos. Todavia, apenas

em 2020, conforme demonstrado no próximo capítulo, efetivamente se iniciou o processo de redução do represamento, a partir do resultado dessas ações de gestão, combinadas com a ampliação da análise automatizada.



## 4 Principais Objetivos de Melhoria e Visão de Futuro

A partir do diagnóstico apresentado, foi elaborado o planejamento estratégico do INSS para 2020-2023. Um conjunto de iniciativas inovadoras buscando modernizar, desburocratizar e melhorar a qualidade da prestação de serviços ao cidadão foi experimentado no INSS, nos últimos anos, reduzindo a necessidade de interação presencial e agilizando o atendimento, mas em contrapartida a análise com duração razoável dos processos decorrentes desses atendimentos ainda estava pendente.



O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) é um documento que contém as principais diretrizes estratégicas da instituição. No caso do INSS, o PEI deve estar alinhado com as diretrizes do PPA, visando sempre a melhoria do atendimento ao cidadão.

A busca por celeridade da tramitação processual, direciona o INSS a inovar na gestão e a utilizar de novas tecnologias, de modo a reverter o quadro de insatisfação dos usuários gerado pela demora excessiva no trâmite do processo no Instituto, bem como simplificar e facilitar o acesso aos serviços ofertados.

A segurança jurídica do reconhecimento de um direito social, assim como a garantia de direitos da personalidade dependem do cumprimento de obrigações relativas à identificação civil e outros critérios. A elaboração de processos administrativos, partindo da manifestação de vontade do cidadão, apresenta relevância social e jurídica, mas a padronização dos procedimentos de identificação e o reforço em regras de segurança, minimizam as possibilidades de fraude e incrementa a ação estatal na persecução penal.

# 5 Mapa Estratégico do INSS

O PEI do INSS foi aprovado pelo CEGOV<sup>1</sup> e vigorará até 2023. Foi a primeira versão elaborada de forma autônoma pelo Instituto, com foco na missão institucional específica do INSS, enquanto operacionalizador de políticas públicas. Os anteriores foram formulados subsidiariamente ao do então Ministério da Previdência Social. Ele contempla os objetivos e problemas específicos da autarquia, permitindo maior clareza na comunicação das metas e objetivos prioritários para toda a rede do INSS. Este PEI é apresentado graficamente em forma de Mapa Estratégico e foi baseado na metodologia do *Balanced ScoreCard* (BSC), tratando-se de um instrumento de comunicação que busca proporcionar um maior alinhamento de toda a casa aos objetivos institucionais da Autarquia.

<sup>1</sup> por meio da Resolução nº 2, de 31 de dezembro de 2019, alterada pela Resolução CEGOV nº 7, de 10 de junho de 2020. Disponíveis em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico>

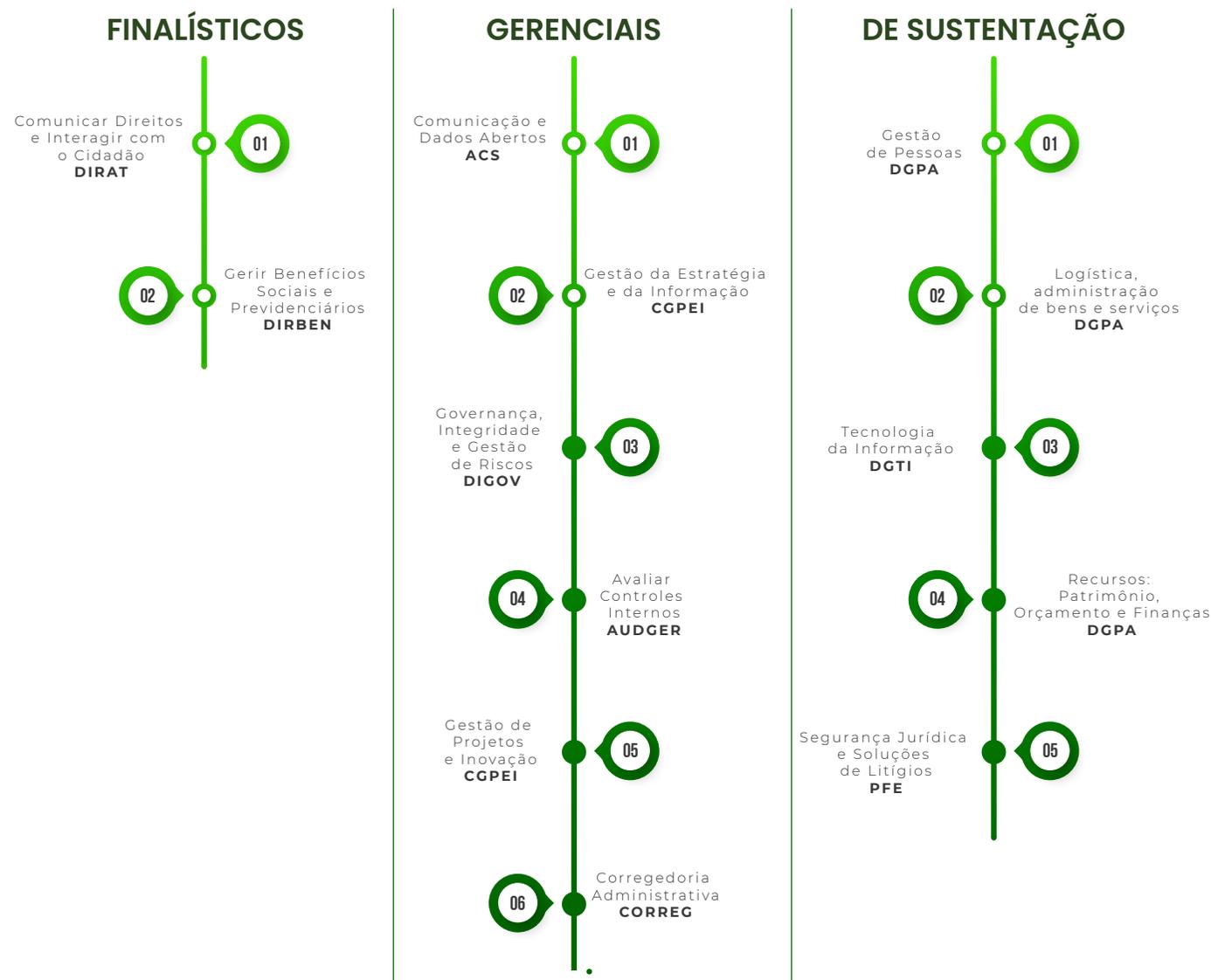


O Mapa Estratégico do INSS foi concebido a partir das oficinas de planejamento realizadas em dezembro de 2019 com participação de todas as diretorias, superintendências e gerências-executivas, onde concluiu-se de forma consensuada que:

- **a Missão do INSS** é “Garantir proteção aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos e execução de políticas sociais”; e
- **a Visão do INSS** é “Ser ponto de referência de acolhimento ao cidadão para acesso a serviços previdenciários e políticas sociais do governo federal”.

Esses conceitos foram construídos em consonância com as discussões sobre a Cadeia de Valor do INSS, também abordadas durante as oficinas de planejamento, seus macroprocessos finalísticos, gerenciais e de sustentação, que viabilizam, completam e controlam os processos finalísticos. A especificação dos macroprocessos finalísticos, gerenciais e de sustentação vigentes no INSS foi realizada a partir das competências das unidades organizacionais da Direção Central do INSS e de sua rede descentralizada de comando. A partir dos macroprocessos levantados, reproduzidos na imagem abaixo, foi derivada a cadeia de valor do Instituto.

# MACROPROCESSOS



# CADEIA DE VALOR DO INSS



A visão de Futuro do INSS, obtida a partir de seus macroprocessos, revela as intenções específicas do Instituto enquanto organização que operacionaliza benefícios sociais do Governo Federal. Sua visão é ofertar um rol mais amplo de serviços ao cidadão no longo prazo, proporcionando melhora da qualidade de vida dos beneficiários que possuem interação com o INSS pela agregação de mais serviços úteis em um mesmo

contato, em linha com o conceito “one stop shop”. A partir dessa visão foram desdobrados os objetivos prioritários da instituição até 2023, organizados segundo os três eixos estratégicos da metodologia BSC, e a partir dos objetivos foram desdobradas as ações que deveriam ser priorizadas anualmente, conforme discutido na próxima seção.

# Governança, Estratégia e Desempenho



CAPÍTULO



# I Estratégia, Prioridades e Governança

O foco do plano estratégico do INSS para o período de 2020–2023 está no cidadão, destacando a melhoria contínua da prestação de serviços, a redução do tempo de resposta às demandas advindas da sociedade e do represamento de pedidos aguardando análise por tempo superior ao prazo legal. Uma série de medidas estão sendo priorizadas para o alcance desses objetivos, visando a redução da burocracia, ampliação dos canais de atendimento e da eficiência administrativa, aumento da arrecadação própria, sem descuidar do controle aos pagamentos indevidos. A efetividade dos serviços prestados pelo INSS é exposta a uma ampla gama de riscos que podem afetar suas operações e a consecução de seus objetivos. Para ampliar o alcance dos resultados pretendidos, o INSS adotou uma sistemática de gerenciamento de seus riscos, por meio de um processo de identificação, avaliação e implementação de respostas que reduzem essas demandas.

O objetivo de melhoria da qualidade do atendimento consta no topo da pirâmide do Mapa Estratégico do INSS, no eixo que traduz os resultados almejados pela gestão para a entrega de serviços que agreguem valor ao cidadão e reúne os objetivos relacionados à entrega do serviço em si e à qualidade da interação do INSS com o destinatário final dos serviços. A premissa essencial para a melhoria da qualidade do atendimento ao cidadão é a resposta tempestiva às suas demandas. Desse objetivo principal, outros objetivos relacionados à melhoria constante de processos de trabalho com foco em resultados e à gestão mais eficiente de recursos foram derivados e compuseram o Mapa Estratégico do INSS até 2023.

Nesse sentido, os objetivos representados nos eixos “Inovação de Processos com Foco em Resultados” e “Gestão Eficiente de Recursos” do Mapa estratégico são os relacionados à transformação da gestão e de processos de trabalho para uma melhor governança, ou seja, para a vinculação das atividades desenvolvidas pela Autarquia aos resultados

que almeja entregar ao cidadão. O foco na inovação de processos e em resultados significa priorizar ações que têm o potencial de apresentar o melhor resultado com menos recursos, sejam eles expressos em atividades, em qualidade, em satisfação ou em contribuição para a sociedade.

No tocante à inovação de processos para a entrega de um melhor atendimento ao cidadão, o Instituto elegeu como objetivos prioritários o fomento à produtividade na análise para uma resposta tempestiva ao cidadão, sob o título *Celeridade na Tomada de Decisão de Benefícios*; o aprimoramento contínuo e a ampliação dos dados dos cidadãos registrados no CNIS por meio da integração de outras bases governamentais ao seu repositório – *Desenvolvimento do SuperCNIS*; e a *Conformidade no Pagamento de Benefícios*, estes últimos com o foco no reconhecimento automático de direito e na ampliação dos controles, mitigando riscos.

Para dar suporte a essas inovações, a Autarquia elegeu outros 3 objetivos prioritários

relacionados à gestão mais eficiente de seus recursos: *Atualização e Normalização da infra-estrutura*, englobando a toda a infra-estrutura tecnológica do Instituto, links de internet, equipamentos, licenças e softwares, para suporte ao trabalho dos servidores; *Reestruturação Organizacional para a Transformação Digital* que o Instituto vem implementando, incluindo reformulação do regimento interno e competências de toda a rede, redimensionamento da força de trabalho e indicadores de desempenho considerados para avaliação individual e institucional; e *INSS Superavitário*, englobando estratégias de arrecadação de receitas próprias para garantir o funcionamento da Autarquia sem a necessidade de recursos tributários, utilizando como instrumentos a operacionalização da folha de pagamentos, ressarcimento de custos com crédito consignado e cobrança administrativa.

A partir desses objetivos estratégicos foram desdobradas as ações a serem priorizadas para 2020 e 2021. O processo de identificação das ações a serem priorizadas envolveu todo o corpo dirigente e servidores das diversas áreas do INSS – diretorias de Benefícios, Atendimento, Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas e Administração, e Governança e Gestão de Riscos, além da Presidência, supe-

rintendências e gerências-executivas – e incluiu as seguintes etapas:

1. diagnóstico da situação atual e principais problemas,
2. identificação dos pontos de melhoria,
3. elaboração de objetivos que traduzem a mudança almejada,
4. levantamento das intervenções que materializam objetivos,
5. avaliação de prioridades, questões mais urgentes e viabilidade de solução,
6. validação das ações elencadas e alinhamento de prioridades com a alta gestão,
7. definição das ações prioritárias e metas para o Plano de Ação 2020 - 2021 e aprovação pelo Comitê Estratégico de Governança – CEGOV, composto pelos 5 diretores e o presidente do INSS.

Essa metodologia validada institucionalmente e monitorada pelo Comitê Estratégico de Governança – CEGOV funcionou como ferramenta de governança para direcionar esforços, recursos e comprometimento das equipes às prioridades institucionais de 2020.

## Instrumentos de governança para orientação de resultados de curto a longo prazo

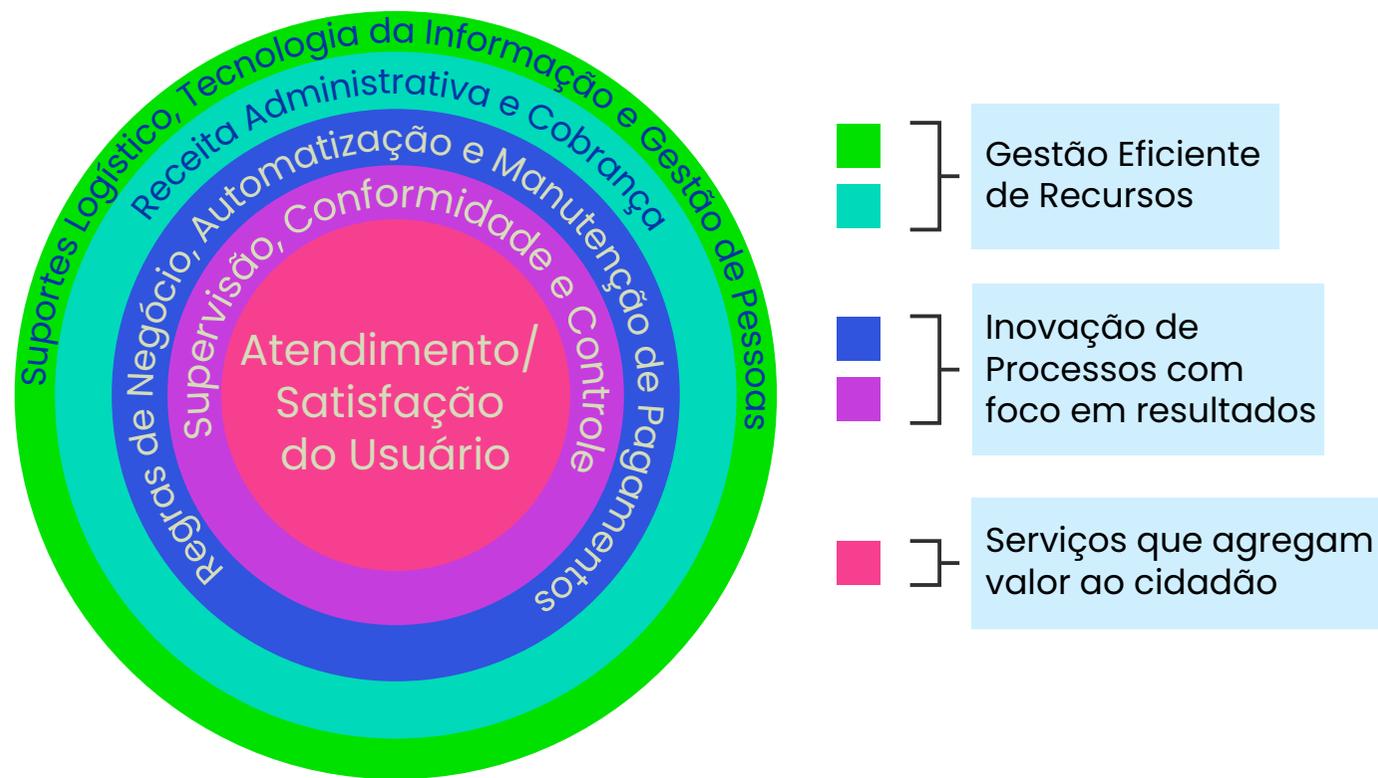
No INSS, o marco inicial da estrutura de integridade, governança e gestão de riscos foi o Decreto nº 9.746, de 8 de abril de 2019, que criou a Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Risco – DIGOV. O segundo avanço foi o Sistema de Governança do INSS – SG-INSS instituído pelas Portarias nº 3.212 e 3.213, de 10 de dezembro de 2019, com a finalidade de contribuir com a alta administração para o aprimoramento do processo decisório e a melhoria do desempenho institucional. Composto por 6 comitês temáticos intersetoriais para discussão e deliberação de temas críticos: planejamento, gestão da informação, governança digital, integridade, gestão de contratações e gestão de pessoas, sob coordenação do CEGOV, o SG-INSS também contempla os planos setoriais do Instituto para cada um desses temas.

Os planos setoriais têm vigência anual e visam nortear as decisões da Alta Administração e direcionar os esforços do Instituto às ações prioritárias em cada área. A elaboração e monitoramento desses planos são realizados pelos respectivos comitês temáticos do CEGOV e, dessa forma, o INSS vincula

seus planos mais operacionais ao seu plano estratégico, que traduz os objetivos de curto, médio e longo prazos da Instituição. Esses instrumentos favorecem o direcionamento da gestão aos resultados almejados, sendo o primeiro passo a orientação do planejamento estratégico institucional à solução de problemas prioritários, a partir dos quais são identificadas as metas mais importantes e urgentes em cada exercício.

Em 2020 o INSS reformulou seu planejamento estratégico, identificando os principais problemas a priorizar em 2020-2021, as metas e pontos de melhoria para a gestão mais eficiente de seus recursos, capaz de promover inovação constante de processos de trabalho, para obtenção de melhores resultados no atendimento e satisfação do cidadão. As principais entregas de 2020 podem, portanto, ser compiladas em 5 temas relacionados aos eixos do Mapa Estratégico 2020-2023, conforme figura 1.

A agenda prioritária pactuada e implementada pelo Instituto em 2020 inclui ações em cada um dos temas acima, em que pese o cenário adverso que enfrentou para alcance de suas metas, em virtude dos impactos da pandemia no atendimento ao cidadão, que demandaram ações emergenciais e investimentos extraordinários. A seção seguinte detalha as metas e resultados dessas ações em 2020, os desafios enfrentados e metas para 2021.



**Figura 1 – Pirâmide de objetivos do Mapa Estratégico por eixos temáticos**

# II Resultados da Gestão 2020

Em 2020, o enorme desafio de manter o atendimento ao público, mesmo em meio à pandemia, com as agências fechadas, impôs nova agenda de prioridades ao INSS que precisou ser implementada antes mesmo de o Instituto focar nas ações mais urgentes de seu plano de ação anual. Por esse motivo, antes de tratar dos principais resultados da gestão frente ao plano estratégico traçado para o ano, faremos breve retrospectiva das principais ações implementadas pelo Instituto em resposta à emergência de saúde da COVID-19, que impactou consideravelmente o planejamento originalmente formatado pelo INSS para 2020.

## Ações emergenciais em decorrência da Pandemia COVID-19

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Consequentemente, o INSS teve que realizar diversas atividades que inicialmente não estavam previstas no Plano de Ação 2020/2021.

Com a pandemia, os esforços da Autarquia ocorreram no sentido de, por um lado, garantir o funcionamento das agências do INSS com toda segurança sanitária necessária, reduzir a necessidade de deslocamento do segurado até às e agências bancárias, bem como evitar a aglomeração e circulação de pessoas. De outro lado, garantir o acesso mais simplificado aos benefícios previdenciários e assistenciais, bem como garantir renda para a população. Nesse sentido, foram desenvolvidas as seguintes ações para minimizar os impactos negativos decorrentes da pandemia:

- a. Rotinas de atualização e manutenção de benefícios, de maneira a evitar o deslocamento dos beneficiários às APS e às instituições bancárias, principalmente em relação à interrupção das rotinas de bloqueio, suspensão e cessação decorrentes da não realização da prova de vida.
- b. Antecipação do 13º salário dos beneficiários do RGPS, nas folhas de abril e maio, colocando na economia cerca de R\$ 46 bilhões.
- c. Ampliação de 30% para 35% da margem do benefício que pode ser objeto de empréstimo consignado, bem como redução do limite máximo de juros mensais de 2,08% para 1,80%, permitindo a expansão do crédito em cerca de R\$ 25 bilhões.
- d. Pagamento de antecipação do auxílio por incapacidade temporária para cerca de 1,4 milhão de segurados do RGPS, no valor de um salário-mínimo por mês, mediante envio de atestado médico pelo aplicativo MeuINSS, com posterior complementação do valor do benefício quando da conversão em benefício definitivo;
- e. Pagamento de antecipação, no valor de R\$ 600,00 por mês, do BPC para a pessoa com deficiência para cerca de 200 mil requerentes que, tendo cumprido todos os requisitos cadastrais e de renda, aguardam a realização avaliação biopsicossocial, que tem que ser presencial;
- f. Após a publicação da Lei nº 13.892, de 2 de abril de 2020, que trata da concessão do Auxílio Emergencial, deu-se início a um trabalho conjunto entre o Ministério da Cidadania, o Ministério da Economia, por intermédio da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT), a Receita Federal do Brasil, a Caixa e o INSS, com apoio da Dataprev, para tratar do cruzamento das informações governamentais e da identificação dos cidadãos que se enquadram como elegíveis para o direito ao auxílio. Com a regulamentação do Decreto nº 10.316, de 7 de abril de 2020, foram finalizadas as regras de elegibilidade, tendo-se iniciado a recepção dos requerimentos do auxílio por intermédio do aplicativo da Caixa.
- g. Participação das tratativas para cruzamento das informações governamentais visando à identificação dos cidadãos que se enquadram como elegíveis ao Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e Renda – BEM, gerido pelo Ministério da Economia, instituído por meio da Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, convertida na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020.
- h. Disponibilização ao Ministério do Turismo, por meio de autorização à Dataprev, do serviço de batimento para validação da elegibilidade para recebimento da renda emergencial aos trabalhadores da cultura, pela Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020 (Lei Aldir Blanc).
- i. Mudanças na forma e nos canais de atendimento da população requisitante de serviços do INSS, com sistemas de plantão por teleatendimento local e fortalecimento de canais virtuais, nos termos da Portaria Conjunta SEPRT/INSS nº 8.024, de 19 de março de 2020.
- j. Preparação das agências às necessidades sanitárias para atendimento ao público em geral, mediante protocolo sanitário, ratificado em Protocolo de Intenções assumido pelo INSS perante o Grupo de Trabalho Interinstitucional, instituído no âmbito na 1ª CCR do MPF, pela Portaria nº 10, de 11 de abril de 2019, e o Ministério Público do Trabalho.



# 1 Qualidade do Atendimento e Satisfação do Usuário

A melhoria da qualidade do atendimento e a satisfação do cidadão com os serviços prestados é o objetivo norteador de todo o plano de ação do INSS para 2020 – 2021. O foco na jornada do usuário presume que o Instituto antevê o valor que deve gerar ao cidadão ao buscar um serviço e, sob essa perspectiva, **entende-se que, além de comodidade para solicitar o que precisa com a maior facilidade possível, o cidadão busca uma resposta tempestiva em conformidade com seus direitos.** Qualquer estaca desse tripé que esteja frágil afetará sua satisfação com os serviços prestados, porém a resposta tempestiva é a premissa essencial, pois com acesso à informação o cidadão pode agir para fazer valer seus direitos ou corrigir alguma pendência que lhe esteja impedindo de acessar os serviços que necessita do INSS.

## Redução do tempo de espera por resposta e estoque de requerimentos pendentes

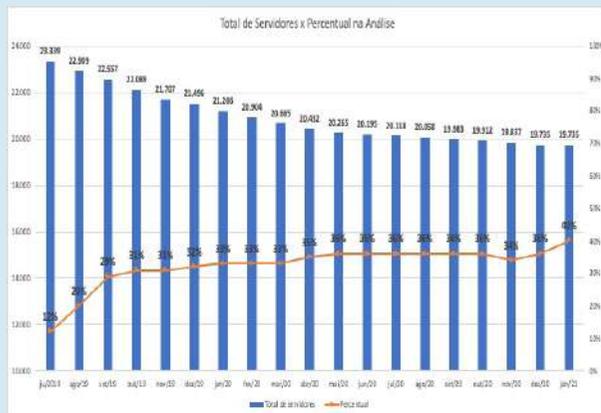
Um dos principais objetivos no ano de 2020 foi reduzir o número de requerimentos aguardando análise e o tempo de espera do cidadão por uma resposta do INSS. Para isso o INSS investiu em duas frentes principais, visando o aumento da produtividade no despacho de requerimentos: o estabelecimento de metas de processos despachados por servidores dedicados exclusivamente à análise e elevação do percentual de servidores dedicados a essa atividade; e o desenvolvimento de rotinas de processamento automático de requerimentos, a partir de informações cadastrais mais completas, precisas e validadas periodicamente.

## Programa de Evolução das Centrais de Análise – CEAB e CEAP

Desde agosto de 2019, e ao longo de todo o ano de 2020, o INSS vem investindo na melhoria dos processos de trabalho das centrais de análise, em busca de maior produtividade e maior volume de processos despachados mensalmente. Para isso, o Instituto estabeleceu, em 2019, a meta de alocação de 30% dos servidores da carreira do seguro social em dedicação exclusiva ao trabalho de análise dos requerimentos nas Centrais de Análise de Benefícios – CEAB, com meta de produção mensal de 90 ‘pontos’, o que corresponde à conclusão de 90 processos de aposentadoria por idade, por exemplo!. Assim, se até julho de

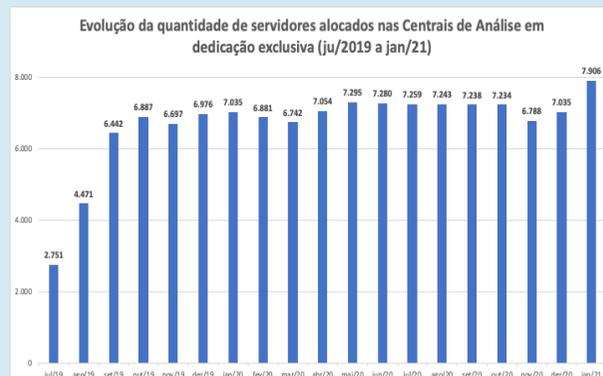
2019 o quantitativo de servidores dedicados exclusivamente à análise nas centrais era de 17% do total de servidores, em dezembro de 2019 esse número passou para 32 %. Em dezembro de 2020 foi estabelecida nova meta de ampliação para 40% dos servidores em análise

**Gráfico 1 - Evolução do % de servidores alocados nas CEAB e CEAP em dedicação exclusiva (jul/19 a jan/21)**



Fonte: Dirat e SIGEPE

**Gráfico 2 - Evolução da quantidade de servidores alocados nas CEAB e CEAP se em dedicação exclusiva (2019 a jan/21)**



Fonte: Dirat - compilado a partir de portarias de designação publicadas pelas superintendências.

Atualmente, 7.906 servidores da Carreira do Seguro Social estão dedicados exclusivamente à análise de direito, o que representa 40,12% do total de 19.702 servidores da carreira ativos<sup>2</sup>, sendo que, destes, 2.726 servidores integram as 5 equipes regionais de Centrais Especializadas de Alta Performance (CEAP), que têm meta de análise mensal 30% su-

<sup>2</sup> Os servidores temporários e os funcionários de estatais cedidos ao INSS não estão computados nesses números. Há atualmente mais 454 servidores temporários do Grupo E1, formado por aposentados da Carreira do Seguro Social, que também atuam exclusivamente na análise de requerimentos. Somando de um lado toda a força de trabalho e de outro todos os concessionários, chegamos a um percentual de 37% do total na análise de requerimentos.

perior à dos demais servidores lotados nas CEAB. Portanto, se estes últimos têm meta de despacho equivalente a 90 processos aproximadamente, os 2.726 das equipes de alta performance têm meta de despacho de 117 processos. Conforme no gráfico abaixo, observa-se, em dezembro de 2020, o incremento de 148% no número de servidores alocados nas CEAP, representado pela linha rosa, o que significa uma ampliação da capacidade de produção total, comparando-se a dezembro de 2019, de 23,2%<sup>3</sup>

**Gráfico 3 - Evolução do número de servidores dedicados exclusivamente à análise:**



Fonte: Dirat - compilado a partir de portarias de designação publicadas pelas superintendências.

<sup>3</sup> Considerando-se, na média, a produção dos servidores do grupo E1 igual à dos servidores das CEABs.

<sup>1</sup> Para melhor entendimento do método de trabalho do INSS em relação à pontuação e quantidade de requerimentos analisados correspondentes, sem levar em consideração os abatimentos e afastamentos legais, se um servidor trabalhasse apenas com Aposentadorias por Idade Rural, que é um processo com maior complexidade, para perfazer 90 pontos mensais, ele deveria concluir 86 requerimentos. Já no caso de o servidor trabalhar exclusivamente com aposentadoria por idade urbana, que é um processo de complexidade regular, cada processo despacho vale 1 ponto, de forma que a meta de 90 pontos equivaleria a 90 processos despachados. Assim, cada tipo de requerimento tem um peso diferente para cômputo na meta ordinária de 90 pontos, conforme sua complexidade e os parâmetros definidos pela Portaria nº 1.184/PRES/INSS, de 20 de novembro de 2020.

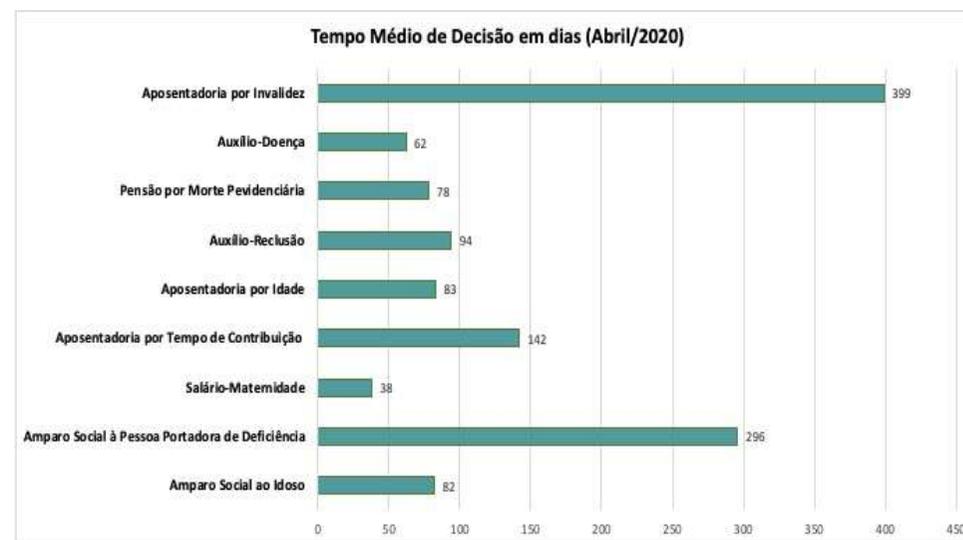
## DESAFIOS

Resta, porém, a implementação dos prazos de despacho para os requerimentos iniciais de benefícios definidos no protocolo acordado com o Ministério Público Federal – MPF, Defensoria Pública da União – DPU e OAB homologado pelo STF, em julgamento do Recurso Extraordinário com repercussão geral – RE 1.171.172/SC, conforme a espécie, de acordo com a tabela abaixo:

Prazo para resposta acordado	Espécie de Benefício
30 dias	Salário-maternidade
45 dias	Aposentadoria por Invalidez (aposentadoria por incapacidade permanente)
	Auxílio-doença
60 dias	Auxílio-reclusão
	Pensão por morte
90 dias	Aposentadorias por idade
	Aposentadorias por tempo de contribuição
	Benefício Assistencial ao idoso
	Benefício Assistencial à pessoa com deficiência

A título de exemplificação, considerando o prazo de resposta para os benefícios acima elencados, no mês de abril/2020, último mês com números ainda não distorcidos pelos efeitos da pandemia e o fechamento das agências em 2020, verifica-se o distanciamento entre o prazo de resposta que o INSS está praticando e a meta estabelecida pelo pacto com o MP e a DPU, analisando-se o gráfico 3.

**Gráfico 3 – Tempo de resposta em dias para requerimentos iniciais de benefícios por espécie (abr/20)**



Fonte: DIRAT E DIRBEN; BGINSS e SUIBE

Como se pode observar, para aposentadoria por idade e BPC Idoso o INSS está dentro do prazo acordado, no caso de salário maternidade, auxílio-doença e pensão por morte, próximo à meta pactuada; já no caso da aposentadoria por tempo de contribuição e do auxílio reclusão, o Instituto está consideravelmente acima da meta pactuada (em torno de 50%) e, no caso do BPC da pessoa com deficiência e da aposentadoria por invalidez, muito acima do prazo pactuado. Sendo estes últimos, portanto, o maior desafio da gestão para cumprimento dos prazos pactuados e os casos diretamente afetados pela pandemia, pelo gargalo de realização de perícias médicas e avaliações sociais presenciais, com as agências fechadas por mais de 6 meses em 2020.

O Instituto tem até junho de 2021 para alcançar os prazos de resposta acordados com o MP, para os requerimentos iniciais de benefícios listados acima. Por esse motivo diversas ações têm sido propostas em 2021, para a melhoria do fluxo de instrução dos requerimentos de BPC, envolvendo esforço coordenado entre administração central, superintendências e gerências, por meio dos planos de ação pactuados com as unidades descentralizadas. Os dados acima demonstram que, para o atendimento do acordo firmado, o INSS precisa ainda implementar melhorias no processo de gestão das filas de processos distribuídos a cada central de análise, e destas para os servidores responsáveis por analisá-los, para maior ingerência na distribuição e despacho dos pedidos com maior tempo de espera, como é o caso do BPC da pessoa com deficiência.

Com esse objetivo, o INSS promoveu inovações nos processos de trabalho das centrais de análise, por meio da Portaria nº 1.182/PRES/INSS, de 20 de novembro de 2020, restituindo o protagonismo das superintendências e gerências executivas na gestão de requerimentos pendentes e na alocação da mão de obra local, visando um acompanhamento mais próximo do trabalho do servidor e direcionamento mais ágil da mão de obra aos processos com maior tempo de espera. Essa é uma das principais es-

tratégias do Instituto em 2021 para tratamento dos processos com maiores gargalos na análise, como o BPC, e focalização de esforços das unidades e servidores para cumprimento dos prazos acordados com o MPF, DPU e OAB.

Uma das principais mudanças nesse sentido foi a transferência, para a superintendência regional, da gestão das equipes de alta performance que cumprem, em regime de teletrabalho integral, meta 30% superior à dos demais servidores das centrais de análise, também geridas desde setembro/2019 pelas superintendências. Essas equipes de alta performance antes estavam vinculadas à Direção Central, e sua gestão apartada dos demais servidores das centrais regionais dificultava o manejo ágil da mão de obra pelas superintendências, para a gestão eficiente da fila, conforme as prioridades em cada circunstância e os processos com maior espera.

Assim, uma das principais inovações trazidas com a edição da Portaria nº 1.182 em novembro de 2020, foi a atribuição às das superintendências do papel de composição e gestão das equipes de alta performance. Essa mudança já produziu resultados, pois viabilizou um rápido e expressivo incremento do número de servidores alocados nessas equipes apenas dois meses após a norma publicada, como se pode verificar no gráfico 3 acima. Em novem-

bro, antes da medida, apenas 1099 servidores compunham as equipes de alta performance - CEAP, enquanto em janeiro/2021 esse número saltou para 2.726, significando 1.627 servidores a mais com meta de produção 30% maior que a ordinária, correspondendo a um potencial incremento de 44 mil processos a mais analisados mensalmente. Além disso as superintendências também designaram 1.118 novos servidores para as centrais de análise em <sup>4</sup>, potencial de incremento próximo a 80 mil processos por mês.

### Centrais de Análise e evolução do estoque de processos pendentes

É importante destacar que desde o início de sua implementação, em agosto de 2019, o sistema de distribuição de processos instituído com as CEAB e as CEAP, combinado com a meta de alocação de pelo menos 30% dos servidores das superintendências nessas centrais e as metas de produtividade individual dos servidores designados em dedicação exclusiva, demonstrou resultados importantes na evolução do estoque de requerimentos dos cidadãos pendentes de resposta. Avaliando-se a evolução do volume de requerimentos iniciais de benefícios pendentes de resposta

<sup>4</sup> Aqui considerando para esse cálculo, o parâmetro definido pela DIRAT de desconto de 20% da meta de 90 pontos, deduzindo-se afastamentos legais recorrentes, como férias, licenças médicas e eventuais descontos por indisponibilidade de sistemas.

de jan/2019 a dez/2020, pode-se verificar significativa mudança na tendência de acumulação de estoque de processos pendentes a partir de agosto/2019, quando as centrais foram criadas nas superintendências.

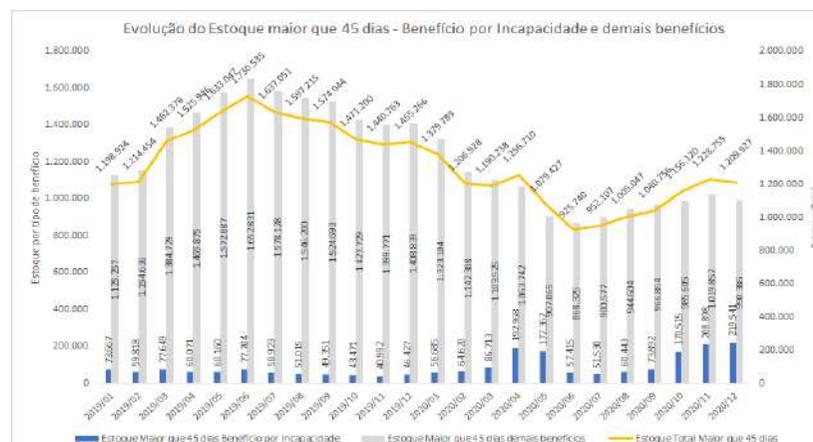
Essa tendência continuou no início de 2020, e inclusive se acentuou no início da pandemia, entre os meses de abril e junho de 2020, com as agências fechadas e a mobilização de toda a força de trabalho para a análise dos requerimentos, até que esbarrou na incapacidade de cumprimento de exigências pelo cidadão e da realização de perícias médicas e avaliações biopsicossociais do BPC, com as agências fechadas, conforme se observa nos gráficos 5 e 6:

**Gráfico 5 – Evolução do estoque de processos de Reconhecimento Inicial de Direitos jan/19 até dez/20**



Fonte: Painel de Eficiência<sup>5</sup>

**Gráfico 6 – Evolução do estoque de processos atrasados de Reconhecimento Inicial de Direitos jan/19 até dez/20**



Fonte: Painel de Eficiência

<sup>5</sup> Espécies consideradas: 21 - Pensão por Morte Previdenciária, 25 - Auxílio-Reclusão, 31 - Auxílio por Incapacidade Temporária Previdenciária, 32 - Aposentadoria por Incapacidade Permanente Previdenciária, 36 - Auxílio Acidente Previdenciário, 41 - Aposentadoria por Idade, 42 - Aposentadoria por Tempo de Contribuição, 56 - Pensão Mensal Vitalícia - Síndrome da Talidomida - Lei 7070/82, 60 - Benefício Indenizatório a Cargo Da União, 68 - Pecúlio Especial de Aposentados e Filiados a Ps Com Mais de 60 Anos, 80 - Salario Maternidade, 87 - Amparo Social Pessoa Portadora Deficiência, 88 - Amparo Social ao Idoso, 91 - Auxilio por Incapacidade Temporária Acidentaria, 92 - Aposentadoria por Incapacidade Permanente Acidentaria, 94 - Auxílio-Acidente - Acidente Do Trabalho, 95 - Auxilio-Suplementar - Acidente Do Trabalho, 98 - Benefício Assistencial ao Trabalhador Portuário Avulso.

## Impactos da Pandemia no cumprimento de exigências para a conclusão da análise

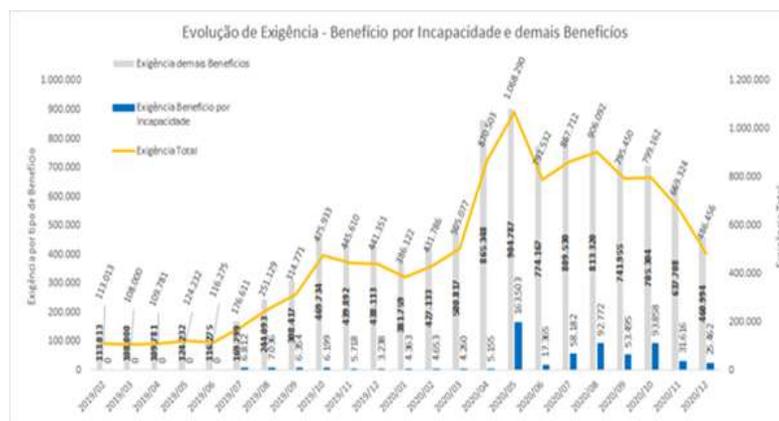
Conforme os gráficos 5 e 6, a partir de julho o estoque de requerimentos iniciais pendentes, que tinha atingido seu menor nível desde janeiro de 2019, volta a aumentar, em meio à pandemia e após 3 meses de agências fechadas. Com o atendimento nas agências interrompido, os pedidos que demandavam complementação de documentação a ser apresentada pelo cidadão ficaram parados, com a dificuldade de parte dos cidadãos com o uso dos canais remotos para o cumprimento de exigências. Desse modo, muitos processos colocados em exigência, porque houve necessidade de complementação da documentação por parte do cidadão e este não conseguiu sanar a pendência durante a pandemia, ficaram parados pois esse status impede a conclusão do processo até que haja a juntada do documento ou o prazo para tal solicitação expire.

Em muitos casos, o INSS precisou aguardar a reabertura das agências para dar continuidade ao atendimento do cidadão, o que represou bastante a análise até o fim do ano e resultou no aumento do estoque de pedidos pendentes de julho a novembro de 2020. Com o retorno das agências abertas e a en-

trada de medidas como a 'exigência expressa', o estoque de pedidos pendentes volta a cair, passando de 1,92 milhão em novembro para 1,76 milhão em dezembro, conforme o gráfico 6 acima, pois a entrega de exigência de forma presencial se normalizou, abrindo a possibilidade de conclusão de pedidos pendentes que aguardavam essa documentação complementar. Esse movimento fica bastante evidenciado no gráfico 7 abaixo, que apresenta a evolução do volume de processos aguardando cumprimento de exigências de janeiro a dezembro/2020.

Observe-se o pico de processos pendentes com exigência a ser cumprida por parte do requerente em maio/2020 e a sua permanência em patamares bastante elevados até novembro/2020, somente retornando a volume mais próximo do período pré pandemia (jan/29 e fev/20) em dezembro. Ao se normalizar gradativamente o fluxo de recepção de exigências, seja com a criação da solução de Exigência Expressa, em agosto de 2020, tratada na seção seguinte, seja com a reabertura das agências em setembro, o estoque de pedidos com exigências pendentes passa a cair, conforme gráfico 7 acima, o volume de processos concluídos aumenta, como demonstrado no gráfico 8, e o número de requerimentos iniciais de benefícios pendentes em estoque volta a diminuir, conforme gráficos 5 e 6.

**Gráfico 7 - Evolução do estoque de processos pendentes em exigência (2019/2020)**



Fonte: Painel de Eficiência e BG Tarefas

**Gráfico 8 – Processos de Reconhecimento Inicial Concluídos (sem BI) x Produção Per capita 02/19 a 12/20**



Fonte: Painel de Eficiência e BG Tarefas

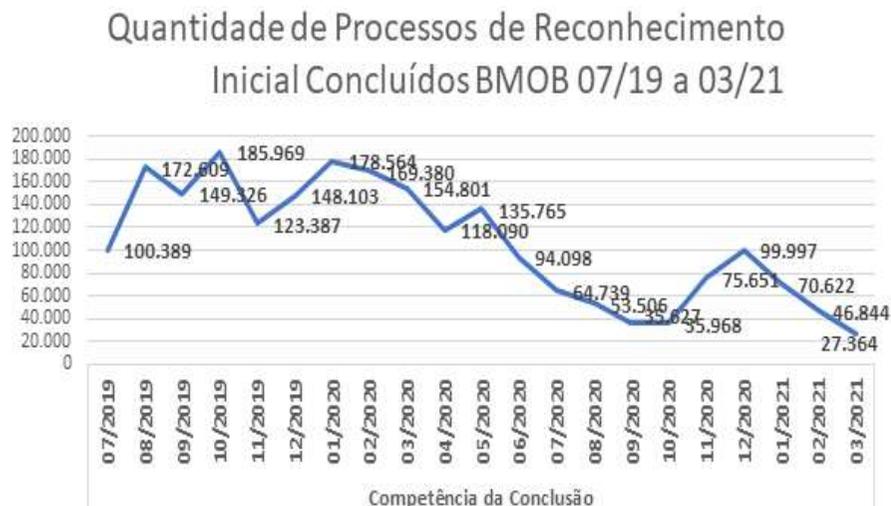
O gráfico 8 acima demonstra a evolução do volume total de processos de requerimento inicial de benefícios concluídos pelo INSS mensalmente, exceto os benefícios por incapacidade, e o volume médio de processos concluídos por cada servidor atuando na análise do início de 2019 a dezembro de 2020, representado pela linha azul. Observe-se que a produtividade individual (produção per capita), bem como o volume de requerimentos concluídos mensalmente vinham em uma crescente desde o início de 2019, tendência que foi abruptamente interrompida de abril para maio, refletindo o gargalo das exigências e outro acontecimento bastante impactante – o fim do BMOB: Programa Especial de bonificação para análise de processos de requerimento inicial e de revisão de benefícios

com prazo legal expirado que representassem acréscimo real à capacidade operacional regular de conclusão do INSS.

Isso se deu pela não votação da Medida Provisória 905, de 11 de novembro de 2019, que que permitia a inclusão no Programa Especial de todos os requerimentos que estivessem com o prazo legal para sua conclusão expirados. Ressalte-se que referida regra da MP 905 tinha por intento produzir acréscimo real à capacidade operacional regular de conclusão de requerimentos no âmbito do INSS. Assim, com a vigência encerrada da MP 905/2019, somente foram considerados para fins de alimentação na fila de análise do Programa Especial, os requerimentos solicitados até 05 de março de 2020..

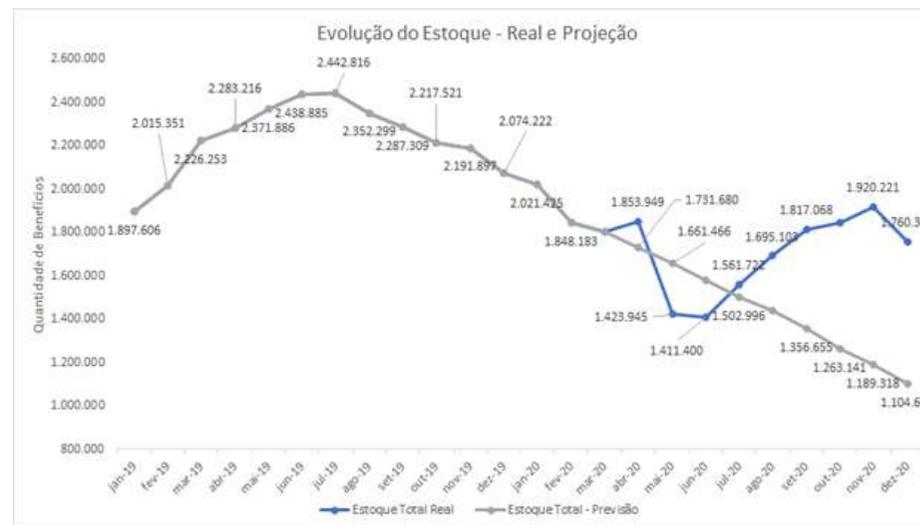
Essa interrupção quanto à alimentação das filas do Programa Especial representou em significativa diminuição de requerimentos concluídos por mês. Senão vejamos: em 07/2019, o Programa iniciou com a finalização de 100.389 (cem mil trezentos e oitenta e nove) tarefas no mês. Após 4 (quatro) meses do início do pagamento do BMOB, atingiu-se o patamar de mais de 185.000 (cento e oitenta e cinco mil) tarefas concluídas. Por outro lado, após a perda da eficácia dos efeitos da MP 905/2019, houve conseqüentemente uma redução na quantidade de requerimentos concluídos por mês. Desde 06/2020 que não se ultrapassa dentro do Programa Especial, o patamar de 100.000 (cem mil) tarefas concluídas por mês, conforme se verifica do gráfico 9.

**Gráfico 9 – Processos de Reconhecimento  
Inicial Concluídos BMOB 07/19 a 03/21**



Fonte: BG-Tarefas, em 22/03/2021

**Gráfico 10 – Evolução do Estoque: Real x Projeção  
da série ago/19 – jun/20 até dez/2020**



Fonte: Painel de Eficiência

Ressalte-se ainda o reflexo indireto dos benefícios do Programa, tendo em vista que a bonificação somente é concedida ao servidor se houver cumprimento integral da meta mensal estipulada (para os servidores vinculados a alguma Central de Análise ou Programa de Gestão), ou quando é realizado fora da sua regular jornada de trabalho (para os servidores que possuem controle de jornada pelo SISREF). O Programa representa acréscimo à produtividade individual do servidor. Assim, pela tendência de jul/2019 a abr/2020, o comportamento esperado para os meses de maio a novembro/2020 era a conclusão de um volume muito superior de requerimen-

tos pendentes, o que não se concretizou pela situação extraordinária de atendimento posta pela pandemia e pela concomitante perda do impulsionamento à produção mensal dado pelo BMOB.

Esse impacto pode ser mensurado considerando-se a tendência projetada para o estoque de requerimentos pendentes em dez/2020 a partir da curva apresentada entre ago/19 a jun/20, representada no gráfico abaixo, onde a linha azul representa a evolução do estoque observada de fato nesse período e a linha cinza representa a projeção. Observe-se que pela projeção, funcionando

no mesmo padrão que vinha operando de agosto/2019 até o início da pandemia, o INSS em dez/2020 apresentaria um estoque de requerimentos de reconhecimento inicial de 1,1 milhão de processos ao invés de 1,76 milhão, conforme gráfico 10, significando cerca de 650 mil processos com sua conclusão impactada pelo gargalo do atendimento e cumprimento de exigências na pandemia e a redução do BMOB.

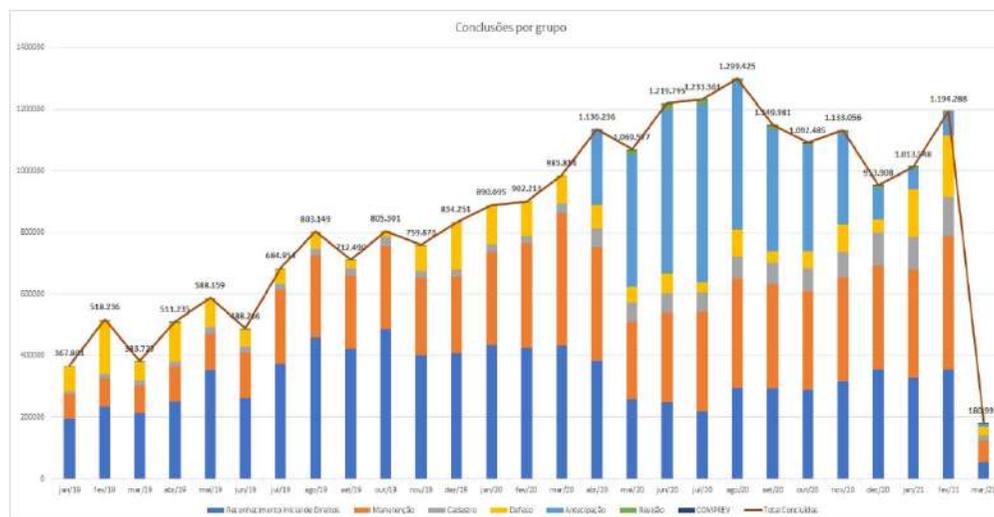
## Ganhos de produtividade das centrais de análise x impactos da pandemia na conclusão de processos

Desde o início da implementação das CEAP e CEAB, entre julho e setembro de 2019, a produtividade do INSS na conclusão de processos pendentes de análise apresentou incremento significativo, tanto na produção per capita, como no volume total de processos concluídos. Considerando todos os tipos de requerimentos analisados pelo INSS, em 2020 foram concluídos 13,06 milhões de processos finalísticos da Autarquia. Isto representa um incremento de 75,3% em relação a 2019, quando foram concluídos 7,45 milhões, como se verifica no gráfico 9 a seguir.

Portanto, observa-se que a estratégia de organização e endereçamento das “filas” de requerimentos pendentes por meio das centrais de análise tem dado resposta positiva ao ganho de produtividade esperado com a medida. Com a logística de distribuição de processos otimizada, o cumprimento da meta de alocação mínima de 40% da força de trabalho e as metas de desempenho individual atreladas a programas de teletrabalho parcial e integral, as centrais foram munidas de instrumentos para melhorar sua produtividade, muito embora em 2020 possam não ter conseguido demonstrar todo seu potencial pelos impactos da pandemia. Entretanto, se a pandemia representou um revés pontual à

produtividade em 2020, outro fator tem potencial muito mais duradouro e impactante na produtividade dos servidores das CEAB e CEAP a longo prazo e, em 2020, representou impacto inclusive superior à pandemia para os resultados das centrais – a disponibilidade e estabilidade dos sistemas.

**Gráfico 11 – Evolução da Produtividade do INSS – jan/2019 a fev/2021**



## Produtividade e Indisponibilidade de Sistemas

Um dos grandes desafios para o trabalho dos servidores deslocados exclusivamente para a análise, especialmente fora do ambiente corporativo, em teletrabalho, intensificado pela pandemia e o fechamento das agências em 2020, é a disponibilização dos sistemas corporativos em ambiente web, com acesso por VPN. Em que pese o Instituto ter avançado consideravelmente em fornecer essa ferramenta de trabalho aos seus servidores este ano, as indisponibilidades de sistema e instabilidades acontecem muito frequentemente e são responsáveis pela quebra na continuidade do trabalho, ou até pela impossibilidade do trabalho em alguns dias ou turnos, a depender de sua gravidade.

As inoperâncias de sistemas são informadas pela Dataprev à Diretoria de Atendimento a cada 10 dias, para o acompanhamento da produtividade das equipes. Essas ocorrências dão causa a abatimentos nas metas mensais dos servidores alocados nas centrais de análise CEAB e CEAP e são calculados de acordo com a Portaria n 1.268, de 15 de janeiro de 2021. A tabela abaixo demonstra o total de abatimentos em pontos efetivamente descontados da meta mensal dos servidores alocados nas CEAP e nas CEAB mensalmente por esse motivo, em 2020,

e a respectiva meta líquida para cada mês, recalculada após os descontos de pontos por indisponibilidade dos sistemas de concessão – sendo a meta original da CEAP 117 pontos e a da CEAB 90 pontos.

**Tabela 1 – Descontos da meta individual por inoperância de sistemas 2020 – CEAB e CEAP**

	CEAP		CEAB	
	Desconto/ Sistema	Meta Recalculada	Desconto/ Sistema	Meta Recalculada
JAN	25,00	92	19,45	70,55
FEV	13,70	103,3	10,60	79,4
MAR	17,30	99,7	13,30	76,7
ABR	18,10	98,9	13,90	76,1
MAI	8,10	108,9	5,17	84,83
JUN	9,20	107,8	6,64	83,36
JUL	21,06	95,94	17,54	72,46
AGO	2,78	114,22	2,14	87,86
SET	5,56	111,44	4,28	85,72
OUT	18,07	98,93	13,91	76,09
NOV	18,06	98,94	13,90	76,1
DEZ	5,56	111,44	4,28	85,72
Media	13,54	103,45	10,42	79,57

Fonte: DIRAT

O impacto desses descontos na produtividade de das centrais se dá pela perda agregada da produção individual dos servidores nelas alocados, com a redução da meta mensal aplicada a cada um deles. Um servidor de CEAP, por exemplo, que deveria apresentar uma produção de 117 processos, em novembro pôde ter sua meta cumprida com apenas 99 – 15% a menos. A tabela 2 abaixo explicita o volume total de pontos inexigidos das metas dos servidores em exercício nas CEAB e CEAP de forma agregada, considerado em cada mês a quantidade de pontos abatidos por inoperância de sistemas e o volume de servidores em atividade em cada central.

**Tabela 2 - Impacto da Indisponibilidade de sistemas na meta de produção dos servidores das CEAB e CEAP**

	CEAP			CEAB		
	Desconto da meta mensal	Nº de Servidores	Total de Pontos abatidos	Desconto da meta mensal	Nº de Servidores	Total Pontos abatidos
JAN	25	843	21.075	19	6.405	124.577
FEV	14	839	11.494	11	6.089	64.543
MAR	17	908	15.708	13	5.753	76.515
ABR	18	924	16.724	14	6.520	90.628
MAI	8	1.025	8.303	5	6.542	33.822
JUN	9	1.064	9.789	7	6.467	42.941
JUL	21	1.059	22.303	18	6.410	112.431
AGO	3	1.051	2.922	2	6.303	13.488
SET	6	1.037	5.766	4	6.224	26.639
OUT	18	1.202	21.720	14	6.194	86.159
NOV	18	1.198	21.636	14	6.296	87.514
DEZ	6	1.568	8.718	4	5.515	23.604
Media/mês	14	1.060	13.846	10	6.227	65.239
Total pontos descontados	166.158			782.862		
	949.020					

Observe-se que ao longo de 2020, ao todo quase 950 mil pontos, o equivalente a 950 mil processos de aposentadoria por idade urbana concluídos, deixaram de ser cobrados da meta ordinária de produção das CEAB e CEAP. Se, numa situação hipotética, todos os requerimentos de benefício tivessem peso de um ponto, a exemplo da referida aposentadoria, num cenário ótimo sem indisponibilidades e instabilidades de sistemas, teriam sido concluídos mais de 940.000 requerimentos de janeiro a dezembro de 2020.

Se considerarmos uma taxa média de dedução de pontos da meta ordinária de 10% em razão de férias e absenteísmos, que é o pa-

drão realizado mensalmente, chegamos a um impacto estimado de 854.118 pontos de produção em análise efetivamente perdidos nas centrais CEAB e CEAP, pelos descontos de inoperância dos sistemas. A título de comparação, considerando o impacto estimado da pandemia na conclusão de processos discutido na seção anterior, as indisponibilidades de sistemas superaram em 130% todo o caos da pandemia com as agências fechadas, pois enquanto este gerou uma perda projetada de produtividade de 655 mil processos concluídos a menos, as inoperâncias de sistemas significaram mais de 850 mil.

Como medida de gestão contratual para provocar a melhoria da disponibilidade dos sistemas, o INSS tomou duas atitudes. A primeira foi a apuração do descumprimento dos níveis de serviços acordados e a aplicação de glosas à Dataprev no montante de R\$12.563.988,39. A segunda foi aperfeiçoar o modelo contratual com métrica mais adequada e níveis de serviços mais exigentes. Em relação à métrica o aperfeiçoamento se deu na cobrança do serviço por transação. Assim, sempre que um sistema se torna indisponível, a transação não se conclui e, portanto, não é remunerada. Além disso é aplicada glosa na parcela mensal do serviço na proporção do impacto que o sistema indisponível causa ao negócio do INSS.

## Melhorias no Atendimento ao Público

As inovações em diversos processos e ferramentas alternativas de trabalho permitiram ao INSS um incremento de produtividade de 75,3% em 2020, em relação a 2019, já que o volume de processos analisados subiu de 7,45 milhões para 13,06 milhões de dez/2019 a dez/2020. Entretanto, há ainda um outro pilar indispensável para a entrega de valor no atendimento ao usuário – o acolhimento, fator sempre primordial nas atividades do INSS, mas que em 2020 ganhou atenção especial em virtude da pandemia do COVID-19.

O processo de transformação digital traz grandes oportunidades, mas também muitos desafios no acolhimento ao público, em especial aquele em maior vulnerabilidade e menor inclusão digital. A avaliação atual é de que o processo de virada dos serviços de atendimento para as plataformas digitais não contou com um serviço adequado de suporte aos usuários com dúvidas e isso prejudicou a qualidade e avaliação do atendimento nas agências, situação ainda mais agravada com o fechamento das agências por 6 meses ao longo de 2020. Por esse motivo uma série de ações voltadas a um melhor suporte ao cidadão no uso dos serviços e canais

digitais foram priorizadas em 2020, incluindo a reformulação do protocolo do atendimento nas agências, além de melhorias no Meu INSS e na central 135, em especial como resposta à pandemia e à intensificação, ainda mais, do uso dos canais remotos para interação do cidadão com o INSS.

Ao longo de 2020, o desafio do Instituto foi aprofundar o componente da resposta ao cidadão sem tirar o foco, já afirmado desde 2019, do desenvolvimento dos canais digitais para interlocução com o cidadão, facilitando cada vez mais o acesso aos serviços do INSS.

## Ações priorizadas na pandemia: Exigência automática e Exigência Expressa

Apesar de já constar como ação prioritária para 2020, com a pandemia e o fechamento temporário das agências, a simplificação do processo de recepção de documentos e exigências ganhou maior protagonismo dentre as inovações focadas na melhoria do atendimento ao público para facilitar e agilizar os procedimentos. Foram realizadas melhorias no Meu INSS, para recepcionar documentos de forma mais ágil e intuitiva, além de desenvolvidas soluções para cumprimento de exigências de forma automática, no momento do requerimento, e de forma ‘expressa’ nas agências, sem necessidade de agendamento ou de contato com qualquer servidor.

Com a pandemia, a resolutividade do atendimento por meio de plataformas digitais foi ainda mais priorizada em 2020. Porém, para atender o cidadão com dificuldades no envio de documentos pela internet e pelo aplicativo *Meu INSS*, o Instituto implantou a ‘Exigência Expressa’, por meio da Portaria nº 213/DIRAT/INSS, de 12 de agosto de 2020, como procedimento alternativo para recepção de exigências, durante a pandemia. Esse procedimento consistiu na disponibilização de urnas

na entrada das agências para que o usuário depositasse cópia simples dos documentos solicitados pelo INSS, na unidade mais próxima de sua residência. Mais de 199 mil segurados solicitaram o atendimento por meio deste serviço, distribuídos ao longo do segundo semestre:

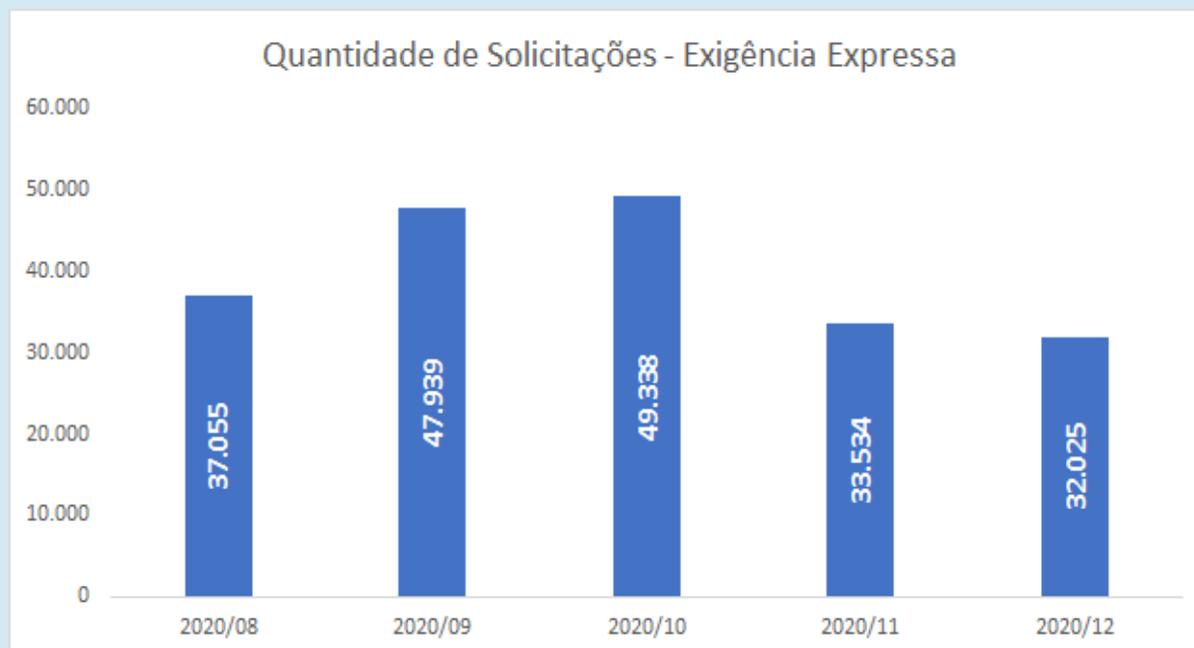
Ademais, foram planejadas melhorias para desburocratizar e simplificar o fluxo de exigências documentais requeridas para a instrução da análise dos requerimentos dos cidadãos por meio dos canais digitais. O objetivo é que o próprio sistema de requerimento disponibilizado ao cidadão, seja o Meu INSS, seja a central 135, crie a crítica da documentação a ser apresentada automaticamente ao cidadão, a partir de um checklist preenchido por ele no momento do requerimento, em formato de questionário. Conforme as

respostas do cidadão e as regras de concessão para cada tipo de benefício, o sistema devolve a lista de documentos a serem anexados pelo cidadão no Meu INSS antes de finalizar o requerimento.

Para implementar esse procedimento, o INSS precisou vencer várias fases preparatórias. A primeira foi a revisão normativa que proporcionasse a desburocratização e simplificação de fluxos e exigências administrativas para a recepção de documentos, como a inexigibilidade da autenticação em cartório, ou mesmo por um servidor, para a validade de documentos, viabilizadas com a edição da Portaria nº 213/DIRAT/INSS, de 12 de agosto de 2020 e revogação da Portaria nº 205/DIRAT/INSS, de 7 de agosto de 2020. O próximo passo foi a evolução do Meu INSS para permitir que o cidadão possa fazer a juntada de documentos por meio de upload de arquivos no aplicativo.

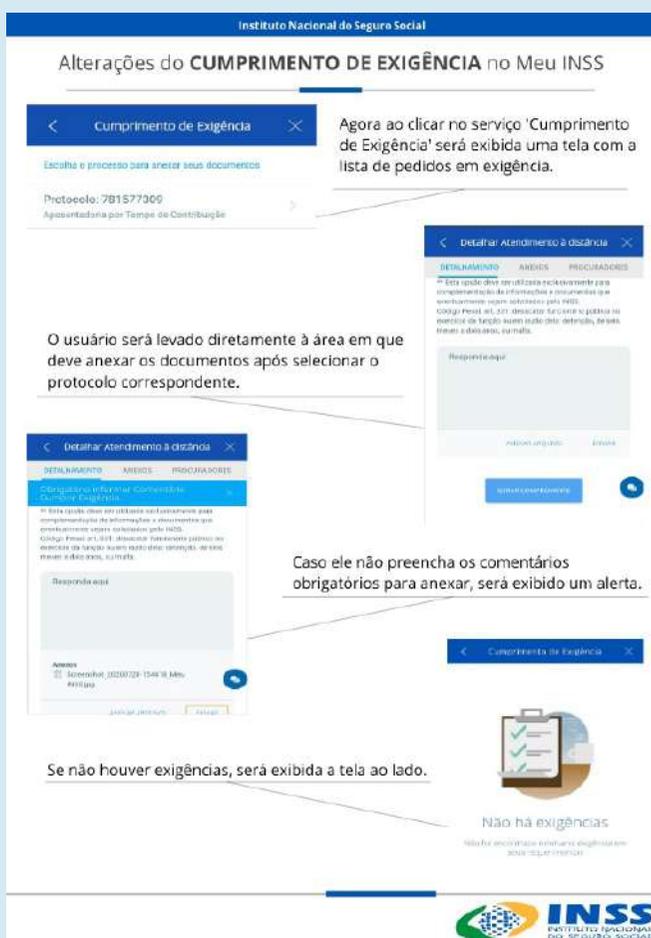
Essa evolução do Meu INSS, implementada em 2020 com o propósito de garantir que o cidadão pudesse resolver suas pendências junto ao INSS sem precisar se deslocar até uma agência, permite que o cidadão possa fazer a juntada de documentos por meio de upload de arquivos no aplicativo, seja na versão web, seja no app. Anteriormente era necessário levar o documento original na agên-

**Gráfico 11 – Cumprimento exigência expressa agosto a dezembro de 2020**



cia para o servidor conferir com a cópia. Agora apenas quando houver indício de fraude ou baixa qualidade da cópia é que será solicitado novo envio do documento ou comparecimento à agência, conforme o caso.

Com essa funcionalidade implantada no Meu INSS, em seção específica endereçada ao tratamento de exigências, ilustrada na imagem abaixo, a próxima etapa prevista para 2021 é implantação do checklist integrado ao requerimento de cada tipo de benefício, para a solicitação automática da exigência no momento da solicitação.



## Atendimento presencial pós transformação digital

### Agências - Atendimento Presencial em 2020 e a Pandemia

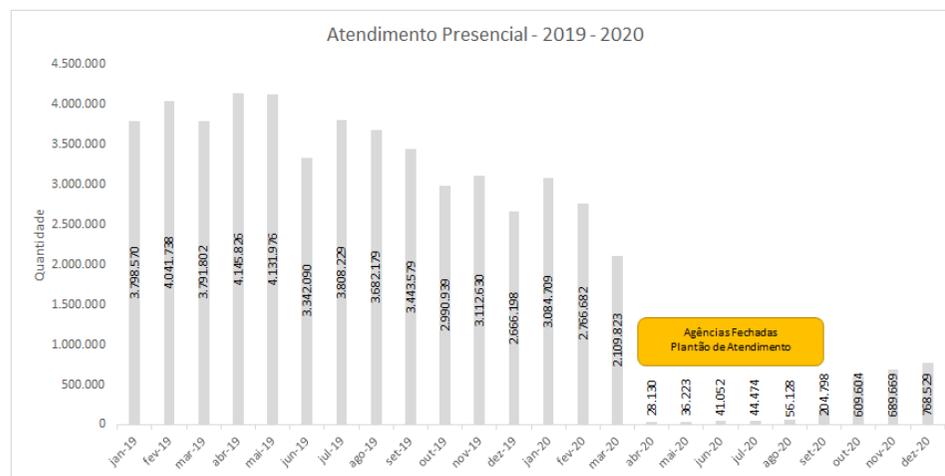
Após a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarar estado de pandemia do Coronavírus (COVID-19), o INSS decretou o fechamento das agências e a interrupção do atendimento presencial em suas unidades. Várias foram as ações pensadas para evitar o deslocamento dos cidadãos às agências do INSS e também às bancárias (prova de vida, por exemplo). Reforçou-se o procedimento de requerimentos automáticos para manutenção de benefícios e foram adicionados novos requerimentos à rotina de concessão automática. Os servidores também foram afastados dos seus postos de serviço e muitos deles passaram a analisar requerimentos em substituição às atividades de atendimento ao público de acordo com seu nível de conhecimento.

Em abril de 2020, o INSS criou grupo de trabalho interministerial para estudar a viabilidade de reabertura gradual e segura das agências com uma nova rotina de atendimento ao cidadão. O grupo desenvolveu o Portal COVID – Acompanhamento do Atendimento Presencial (<https://covid.inss.gov.br/>), contendo o estudo de viabilidade e plano de reabertura com nova modelagem do atendimento, orientações sobre a adaptação da estrutura para o atendimento, tutoriais, cartilhas e comunicados sobre a reabertura, além de dados sobre agências abertas, fechadas, etc. O portal COVID, ilustrado abaixo, possibilita que a sociedade se informe acerca das medidas de segurança adotadas pelo INSS, sobre o retorno do atendimento e encontre um mapa das agências já abertas.



Em dezembro de 2020, 68% das unidades já estavam em funcionamento para atendimentos agendados, o gráfico 12 abaixo demonstra a evolução dos atendimentos de janeiro de 2019 a dezembro de 2020.

**Gráfico 12 – Evolução do Atendimento Presencial – 2019/2020**



Fonte: SIGMA

Serviços considerados: Todos.

Após a reabertura das agência, o INSS firmou o Protocolo de Intenções perante o Grupo de Trabalho Interinstitucional, instituído no âmbito na 1ª CCR do MPF, pela Portaria nº 10, de 11 de abril de 2019, e o Ministério Público do Trabalho – MPT, que contemplando a adoção de extenso conjunto de medidas. Dentre as quais destacam-se:

- manter todas as medidas adotadas, necessárias para a proteção da saúde e segurança do trabalho dos servidores, contratados por tempo determinado, terceirizados, estagiários, segurados e beneficiários, nas Agências da Previdência Social (APS) que, após avaliação por engenheiros e gestores, da conformação das regras previstas no plano de abertura (SEI nº 35014.149156/2020-75), foram consideradas aptas a receber trabalhadores, segurados e beneficiários e nos consultórios considerados aptos para realização da perícia médica.
- Concluir o processo de aquisição de equipamentos de proteção individual e coletivo (EPI e EPC), relacionados às medidas de segurança para o enfrentamento da pandemia da COVID-19, e de adaptação das APS, no prazo de 30 dias, em um conjunto de 168 unidades ainda não liberadas, até aquele momento, para o atendimento presencial, por ainda dependerem de complementação de providências a serem adotadas, de acordo com o plano de reabertura das unidades de atendimento do INSS.

- Readequar, no prazo de 60 dias, os consultórios utilizados pela Perícia Médica Federal – PMF, de um conjunto de 131 APS, ainda não liberadas até aquele momento para o atendimento presencial.
- garantir que os protocolos e diretrizes apropriados de desinfecção sejam aplicados nas suas agências, por trabalhadores terceirizados, devidamente treinados, com EPIs adequados e com acompanhamento da saúde ocupacional pela empresa empregadora/contratada.
- equipar as salas de perícias médicas nas APS onde há realização de perícias em segurados ou beneficiários com equipamentos complementares.
- manter política estruturante para adequação física de suas unidades, observando os seguintes critérios prioritários, da promoção da acessibilidade para as pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida; e das condições de infraestrutura adequadas para o trabalho dos servidores, o atendimento público e a preservação do patrimônio público, em no mínimo, 100 unidades que demandam tais adequações, no prazo de até 12 meses.

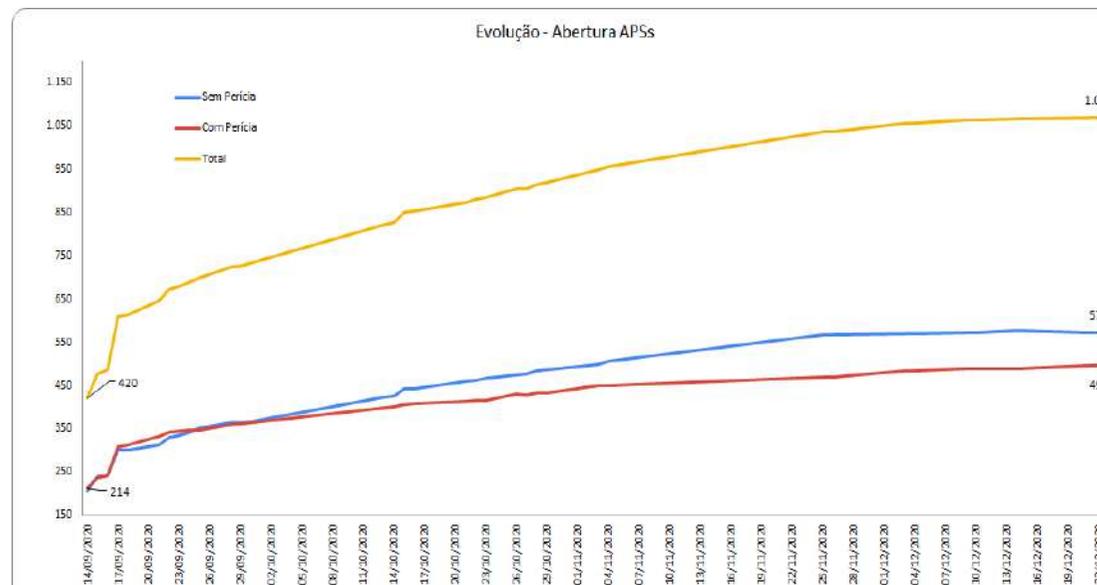
Como pode ser visto no gráfico 13 abaixo, as metas previstas para 2020 no protocolo de intenções foram atingidas dentro do prazo e superadas até o final do ano. Para viabilizar a reabertura conforme os protocolos acordados, a equipe dedicada ao Plano de Reabertura das Unidades de Atendimento do INSS se voltou, após a reabertura, iniciada em 14/09/2020, ao acompanhamento das implementações do protocolo de segurança sanitárias, especialmente as recomendações do Ministério da Saúde e dos protocolos da ANVISA, bem como as conformidades com os itens de EPI, EPC, contratos, agendas e medidas de segurança. Para tanto, foi instituída a supervisão *in loco* nas agências abertas, com o objetivo de verificar se tais unidades preenchiam os requisitos necessários para atender com segurança, para os servidores e cidadãos.

A supervisão das agências reabertas foi realizada por cada gerência executiva, que tinham a responsabilidade de supervisionar as unidades até cinco dias após sua reabertura. Tal ação fora realizada por meio de formulário específico, intitulado “Reabertura no INSS”, disponível no link <https://forms.gle/3WU4G-NdtUzrYFkvAA>, no qual o servidor respondeu aos quesitos relativos às medidas de prevenção e organização para o trabalho presencial, tais como Isolamento e Sinalização

de Área, Equipamentos de Proteção Individual-EPI, Equipamento de Proteção Coletiva-EPC, Contratos e Intercorrências, no período de outubro a dezembro de 2020, tendo como respostas possíveis “Sim”, “Não”, “Parcialmente” e “Não se aplica”. Conforme as agências iam se qualificando em cada um dos critérios avaliados, se credenciavam para a reabertura e iam sendo inseridas no cronograma de retorno às atividades de atendimento.

Com base nos dados coletados, foram supervisionadas 915 agências, totalizando 86,73% das unidades abertas, com a participação das 104 gerências executivas, das quais 59 conseguiram concluir a supervisão em todas as suas unidades aptas. Quanto aos aspectos avaliados, foram definidos quesitos como ocorrências de conduta e de estrutura relativas ao não cumprimento das medidas elencadas no protocolo de reabertura ou quando da ausência de estrutura ou não fornecimento de equipamentos.

**Gráfico 13 - Evolução da reabertura das agências a partir de setembro/2019**



Fonte: Portal COVID

## Agências fechadas e benefícios que demandam perícia médica ou avaliação social

A Lei nº 13.982/2020 autorizou o INSS a antecipar mensalmente, durante o ano de 2020, o valor de R\$ 600,00 para requerentes de Benefício de Prestação Continuada – BPC e antecipar 1 (um) salário-mínimo para os requerentes de auxílio-doença, já que o atendimento presencial para avaliação biopsicossocial e perícia médica nas unidades estavam suspensos. As tabelas 2 e 3 abaixo demonstram a quantidade de requerimentos efetuados de ambos os serviços convertidos nessas antecipações com análise simplificada, dispensando a realização de avaliação e perícias presenciais, ao longo do ano.

Tabela 3: Antecipações de 1 salário mínimo de Benefício por Incapacidade - dados de 28/12/2020

REQUERIMENTOS INICIAIS DE ANTECIPAÇÃO DE AUXÍLIO-DOENÇA		
	%	Quantidade
Total de Requerimentos:	100,0%	3.355.639
Concluídas:	89,51%	3.003.730
Canceladas (a pedido):	2,73%	91.552
Em exigência:	0,78%	26.077
Em análise:	6,98%	234.280
<b>Deferidas:</b>		
	44,94%	1.349.930
<b>Indeferidas:</b>		
	47,64%	1.431.039
<b>Sem análise de mérito:</b>		
	7,42%	222.761
<b>Duplicados:</b>		
	-	378.884
<b>Em processamento:</b>		
	2,25%	5.274

Tabela 4: Antecipação de BPC ao deficiente - Espécie B16 - Dados de 28/12/2020

ANTECIPAÇÃO DO BENEFÍCIO DE PRESTAÇÃO CONTINUADA		
	%	Quantidade
Total de Requerimentos:	100,0%	223.044
Concluídas:	96,50%	215.248
Canceladas (a pedido):	0,35%	780
Em exigência:	1,48%	3.311
Em análise:	1,66%	3.705
<b>Deferidas:</b>		
	95,2%	203.053
<b>Indeferidas:</b>		
	4,8%	12.195

## A Nova Agência do INSS - novo modelo de atendimento presencial pós transformação digital

A oferta digital de quase todos os serviços do INSS, na prática, transformou as atribuições originais das agências, que passaram a realizar essencialmente atendimentos preparatórios e informativos, ajustes cadastrais, cumprimentos de exigências, recepção de documentos e perícias médicas. Todavia, o INSS não preparou os ajustes de protocolos e de fluxo de atendimento nas agências necessários para essa nova realidade. Assim, o Instituto iniciou em 2020 a concepção de novo formato de Agência para atendimento adequado ao cidadão. A principal inovação proposta foi a instituição de um serviço de autoatendimento orientado nas agências,

reformulando todo o atual protocolo e fluxo de atendimento praticados nessas unidades, para acolher o público com dúvidas ou dificuldade para acessar os serviços pelos canais digitais.

A proposta de implementação do novo modelo de atendimento presencial pós transformação digital foi fruto do Grupo de Trabalho instituído pela Portaria Conjunta nº 9/DIRAT/DGPA/INSS, de 6 de maio de 2020, que tinha como objetivo propor melhorias na forma de atender em razão de toda a evolução trazida pelo "INSS Digital". O apelo da ação é a promoção de uma segunda onda da transformação digital no INSS que consiste no acolhimento e esclarecimento do cidadão, para que ele possa consumir os serviços digitais de forma mais consciente e autônoma, com maior comodidade e conhecimento sobre seus direitos e requisitos necessários para acessar os benefícios do INSS..

Por essa característica, o projeto foi considerado como um projeto estratégico pela Secretaria de Governo Digital, que o apoiou com financiamento oriundo de seu orçamento suplementar de 2020. A implementação desse novo modelo de atendimento presencial foi iniciada após a reabertura das Agências, com a publicação da Portaria nº 316/DIRAT/INSS, de 13 de novembro de 2020,

que instituiu, a título de experiência-piloto um novo protocolo de atendimento, composto do serviço “Posso Ajudar” e sala de autoatendimento, iniciado em 30 unidades.

Em 2020 o INSS avançou na identificação das 30 unidades que atuarão como piloto da estratégia e dos colaboradores em cada unidade que atuarão como Posso Ajudar em suas agências, além de promover o primeiro treinamento dos colaboradores que atuarão como Posso Ajudar em cada unidade piloto. Também foi desenvolvida a versão do Meu INSS para terminais de autoatendimento e realizada a configuração das máquinas para utilização da aplicação. Em 2021, serão iniciados os atendimentos nessas unidades para testar o serviço de autoatendimento e a necessidade do cidadão ao consumi-lo.

Paralelamente, tendo em vista o volume da operação, pela abrangência da rede de atendimento do INSS e a complexidade da tarefa de formatar um protocolo de atendimento otimizado nacionalmente, utilizando como subsídios dados empíricos e avaliações *in loco*, o INSS buscou apoio institucional por meio de projeto de cooperação internacional com o PNUD, visando suporte na aplicação de metodologias de gestão de projetos, pesquisas *in loco* e melhores práticas internacionais. O projeto pactuado com o organismo tem

vigência prevista até 31/07/2023 e contou com o aporte de recursos oriundo da Secretaria de Governo Digital.

### **Teleatendimento - Central Telefônica 135**

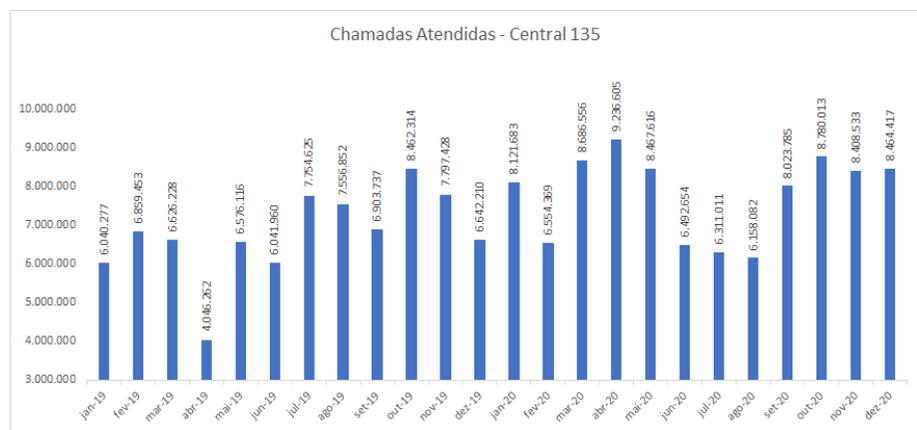
As Agências da Previdência Social tiveram seu atendimento presencial suspenso em março de 2020 por causa da pandemia de COVID-19. Entendendo que a população não poderia ficar desamparada quanto aos serviços prestados pelo INSS, o Instituto investiu no robustecimento da Central de Teleatendimento (Central 135) com a implantação de uma nova central no município de Recife-PE. Além de aumentar o número de atendentes, também houve o aperfeiçoamento do atendimento eletrônico por telefone e a distribuição inteligente de chamadas entre as centrais em operação, com o transbordo de ligações proporcionado pela implantação de uma plataforma centralizada de comutação e controle de chamadas que permite sua distribuição entre as 4 centrais em operação no território nacional, nivelando o tempo médio de espera e reduzindo as distorções regionais.

A Central 135 teve que se adaptar aos protocolos de segurança recomendados pelos organismos de saúde, sendo adotado os seguintes procedimentos:

- A. Necessidade de distanciamento entre os pontos de atendimento;
  - 1. Limitação e readequação do espaço físico;
  - 2. Afastamento obrigatório dos operadores enquadrados como do grupo de risco;
  - 3. Alterações nos fluxos de entrada e saída das Centrais;
  - 4. Intensificação da limpeza dos Pontos de Atendimento

Com toda essa adaptação do trabalho, o INSS gerenciou em 2020 número consideravelmente superior de ligações do que em 2019. Mesmo com as medidas restritivas e a redução em 50% do número de atendentes atuando presencialmente nas centrais, pela exigência de espaçamento maior entre as estações de trabalho, houve um aumento de cerca de 20% no número de chamadas atendidas, conforme se observa no gráfico 14 abaixo.

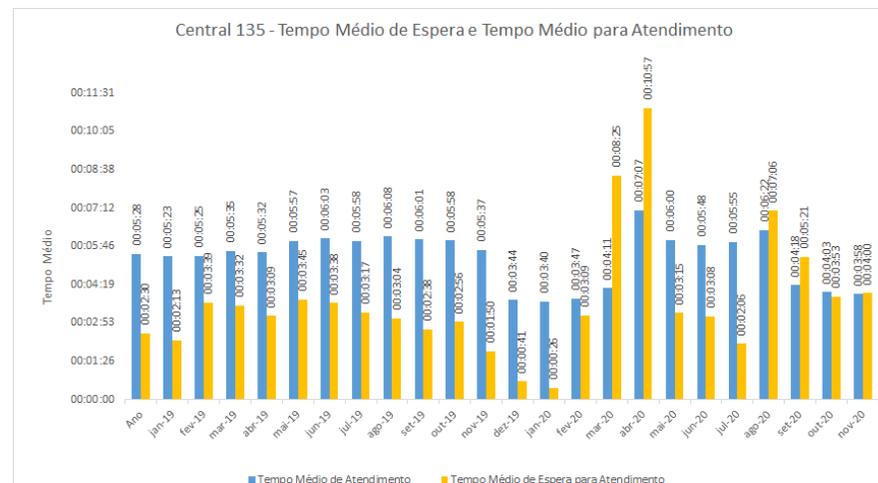
**Gráfico 14 – Chamadas Atendidas – Central 135**



Fonte: Oi/Telebras

A nova Central de Teletendimento implantada no município de Recife (PE) em 2020 visou suportar esse canal imprescindível à Transformação Digital, em especial com resposta emergencial ao fechamento das agências no início da pandemia. Ademais, a evolução tecnológica trazida com a nova plataforma de distribuição de chamadas implantada em 2020 permite melhor gerenciamento de ligações e otimização da distribuição de ligações entre as Centrais, reduzindo as distorções regionais e nivelando o tempo médio de espera. Como resultado houve aumento de 30% na capacidade da infraestrutura para tratamento de chamadas, passando de 6.000 para 8.000 chamadas simultâneas, a partir de janeiro de 2021. Isso significa uma melhoria direta no tempo médio de espera por atendimento das ligações direcionadas à central, como se pode observar no gráfico 15 abaixo.

**Gráfico 15 – Central 135 – Tempo Médio de Espera e Tempo Médio para Atendimento**



Fonte: COMUNIX

Além das referidas melhorias, o INSS investiu também no custeio de chamadas telefônicas a partir de telefones móveis e na solução de armazenamento das gravações (áudio e captura de tela) geradas pelas centrais, medidas propostas como estratégias para melhorar o acesso e registro de ligações recebidas pela central em 2021. Resta como desafio para ano também, avançar mais na facilidade de navegação e na resolutividade do atendimento pelo 135, como revelam as pesquisa de satisfação abaixo.

**Pesquisa de Satisfação**  
Resultados Geral das Centrais

2019						2020					
<b>(P0) - Facilidade de navegar no menu de opções 135</b>						<b>(P0) - Facilidade de navegar no menu de opções 135</b>					
Respostas (%)						Respostas (%)					
Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente		Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente	
3,5%	2,2%	8,8%	21,8%	63,7%		3,5%	2,4%	9,0%	20,9%	64,1%	
<b>(P1) - Quanto a gentileza e educação do atendente</b>						<b>(P1) - Quanto a gentileza e educação do atendente</b>					
Respostas (%)						Respostas (%)					
Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente		Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente	
2,2%	1,1%	3,4%	11,0%	81,6%		2,3%	1,2%	3,2%	10,6%	82,7%	
<b>(P2) - Com relação a prontidão do operador em realizar o atendimento?</b>						<b>(P2) - Com relação a prontidão do operador em realizar o atendimento?</b>					
Respostas (%)						Respostas (%)					
Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente		Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente	
2,1%	1,5%	4,3%	14,4%	77,6%		2,3%	1,5%	4,4%	13,4%	78,4%	
<b>(P3) - Você está satisfeito com o atendimento recebido pela central 135?</b>						<b>(P3) - Você está satisfeito com o atendimento recebido pela central 135?</b>					
Respostas (%)						Respostas (%)					
Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente		Péssimo	Ruim	Suficiente	Bom	Excelente	
3,3%	2,1%	5,9%	15,7%	73,0%		3,7%	2,2%	7,1%	17,3%	69,6%	

Média das Centrais de Caruaru e Salvador

Média das Centrais de Caruaru, Salvador e Recife  
Obs. até 11/2020.

## Meu INSS: App e Site

Por fim, compondo as estratégias de `Melhoria no Atendimento ao Público`, não se poderia deixar de mencionar as melhorias implementadas no Meu INSS em 2020. Principal canal de entrada de requerimentos e de oferta de serviços ao cidadão desde 2019, com o fechamento das agências essa preferência se tornou quase absoluta, Essa evidência se confirma ao se avaliar a evolução do atendimento por meio do Meu INSS nos últimos 24 meses, demonstrando um crescimento de 102% em 2020 em relação ao ano anterior, chegando ao final de 2020 próximo dos 40 milhões de acessos, conforme o gráfico 17 abaixo.

## Melhoria na usabilidade do aplicativo Meu INSS

Diante dos números expressivos, fica claro que o Meu INSS é hoje o principal canal de oferta de serviços ao cidadão e, portanto, demanda melhorias contínuas de usabilidade para facilitar o acesso, o entendimento e ofertar resolutividade ao cidadão. Com mais de 90 serviços ofertados, o foco das melhorias propostas ao Meu INSS é na compreensão e usabilidade do usuário. Com esse objetivo, em 2020 foram implantadas as seguintes melhorias no aplicativo:

1. Mensagens orientadoras e mais claras em relação aos erros de instrução nas solicitações realizadas pelo Meu INSS e ações de correção necessárias pelo cidadão.
2. Simplificação textual para orientação no consumo dos serviços com base em uma linguagem cidadã (Textos que aparecem nos 'clicks' para fazer um requerimento)
3. Alteração no fluxo de cumprimento de exigências, para melhor clareza da possibilidade de cumprimento de exigência diretamente pelo Meu INSS.
4. Definição de novo layout para as Cartas de Concessão: novo layout da carta e das informações, além de uma reescrita textual em linguagem cidadã.
5. Protótipo de novas versões do Meu INSS (Web e Mobile) para desenvolvimento em 2021 com foco na experiência do usuário e nos 20 serviços mais requisitados pelo Meu INSS, a partir de estudo de campo com usuários.
6. Ajustes implantados em razão da prova de vida digital, para uma melhor experiência do cidadão ao acessar o serviço pelo Meu INSS:

Gráfico 17 – Quantidade de acessos ao Meu INSS mensalmente



Fonte: Estatísticas Web - Dataprev

- a. Inclusão do Card para prova de vida (verificando elegibilidade);
- b. Notificação de pendência de prova de vida;
- c. Redirecionamento integrado entre o app do Meu INSS com o Meu gov.br para realização da biometria;
- d. Verificação de disponibilidade do app do meu gov.br no dispositivo;
- e. Inclusão da consulta da situação da solicitação de prova de vida;
- f. Solicitação de autorização biométrica integrada ao meu gov.br;
- g. Validação do selo biométrico com menos de 1 mês de atualização para realização da prova de vida;
- h. Ajuste para exibição adequada da funcionalidade de prova de vida entre plataforma web e mobile.

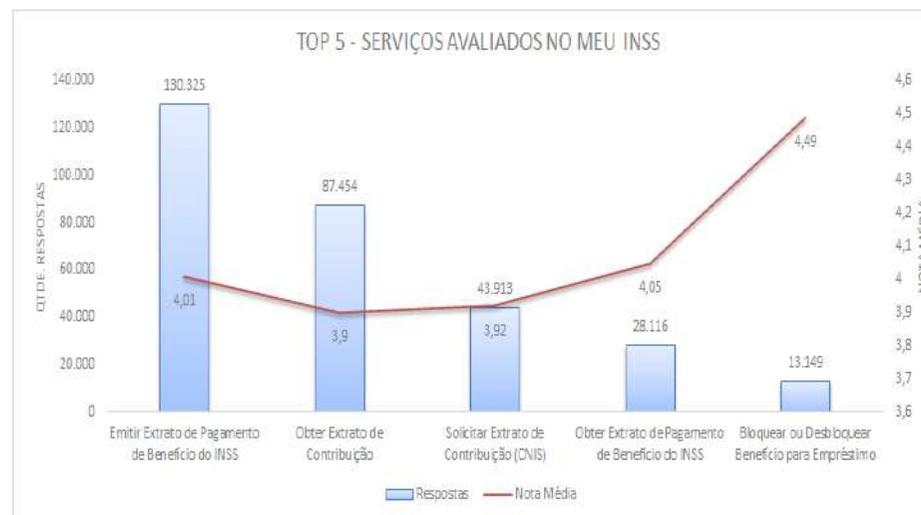
### Programa de avaliação de serviços pelo cidadão Programa de avaliação de serviços pelo cidadão

Visando ainda a melhoria contínua dos serviços ofertados pelo Meu INSS, o Instituto, em parceria com a Secretaria de Governo Digital implantou uma evolução do plano de monitoramento de informações/resultados das pesquisas de satisfação dos cidadãos sobre a qualidade do atendimento do INSS. Em 2020 foi ampliado o rol de serviços disponíveis para avaliação do cidadão, buscando a sistematização de informações mais completas para os relatórios de avaliação da satisfação dos usuários. Com esses relatórios detalhados, o

INSS pode avaliar mais precisamente a percepção do usuário e sua avaliação da jornada no consumo dos serviços pelo Meu INSS, podendo colher “insights” para que os utilize de forma mais intuitiva e simples.

Atualmente o INSS possui avaliação disponível em todos os serviços ofertados no Meu INSS. Nos últimos 12 meses foram efetuadas mais de 334 mil avaliações e a média dos serviços foi de 4,16 de um total de 5. Abaixo, o gráfico 18 detalha os serviços com maior quantidade de avaliações no Meu INSS nos últimos 12 meses, sendo o órgão gerador da informação a Secretaria de Governo Digital – SGD.

**Gráfico 18 – Avaliação dos 5 Serviços do Meu INSS mais avaliados pelo usuário**



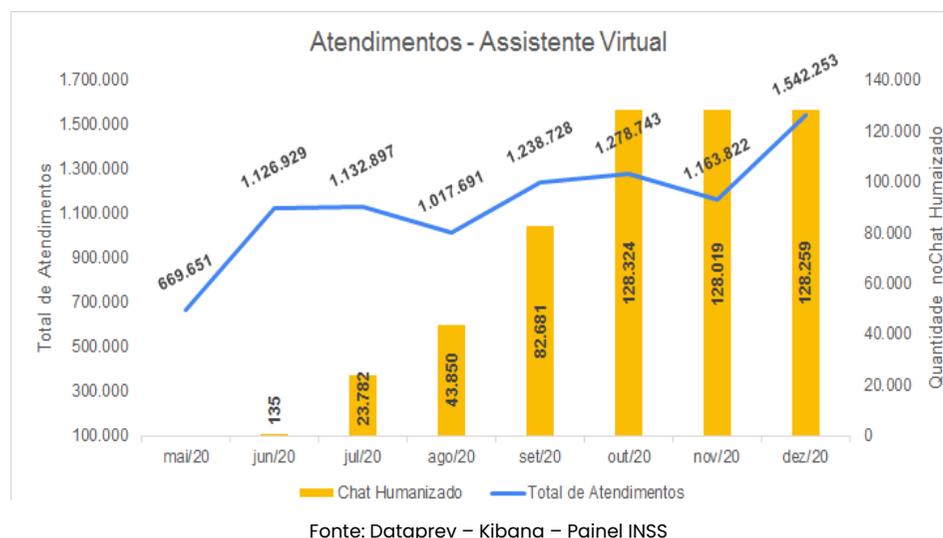
Fonte: Painel de Pesquisa da Secretaria de Governo Digital – SGD/ME – Período: Últimos 12 meses – 02/2020 – 02/2021.

## Assistente Virtual – Helô

A Assistente Virtual Helô, um chatbot, foi outra importante ferramenta de interação com o cidadão desenvolvida em 2020, priorizada especialmente por conta da pandemia, entrou em operação em 7 de maio de 2020. Com a Helô, a partir de 24 de junho foi possível o atendimento híbrido, iniciando por um atendimento robotizado e, caso a demanda não seja atendida, é transferido para atendimento em um chat humanizado. Mais de 9 milhões de atendimentos foram feitos por meio da assistente virtual em 2020, sendo que 438.138 tiveram envolvimento de colaboradores no chat humanizado. Este último contou com o engajamento tanto de atendentes da central 135 que tiveram que atuar em teletrabalho, por conta da redução do número de atendentes permitidos nas centrais fisicamente, quanto de servidores na mesma condição, em razão de pertencerem a grupo de risco ou atuarem em agências fechadas, por conta da pandemia.

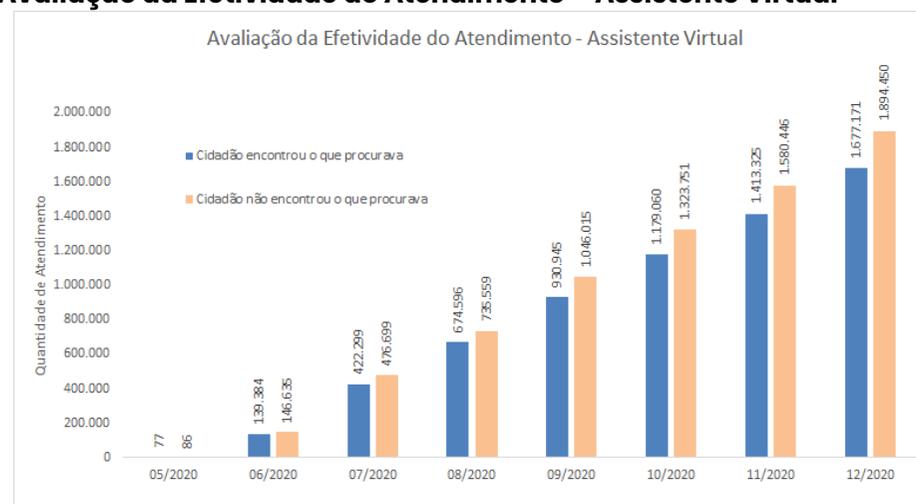
O gráfico 19 abaixo demonstra a evolução desse novo serviço, com destaque para o chat humanizado, que se estabeleceu eminentemente a partir de outubro/2020, como ferramenta para tornar o atendimento via chat mais efetivo e resolutivo para o cidadão.

**Gráfico 19 – Evolução de atendimentos pela assistente virtual – Helô**



Com base na avaliação feita pelo cidadão após o atendimento, em 2020, cerca de 47% dos cidadãos que acessaram a assistente virtual encontraram o que estavam procurando, conforme os dados de avaliação da efetividade do atendimento da Helô compilados abaixo.

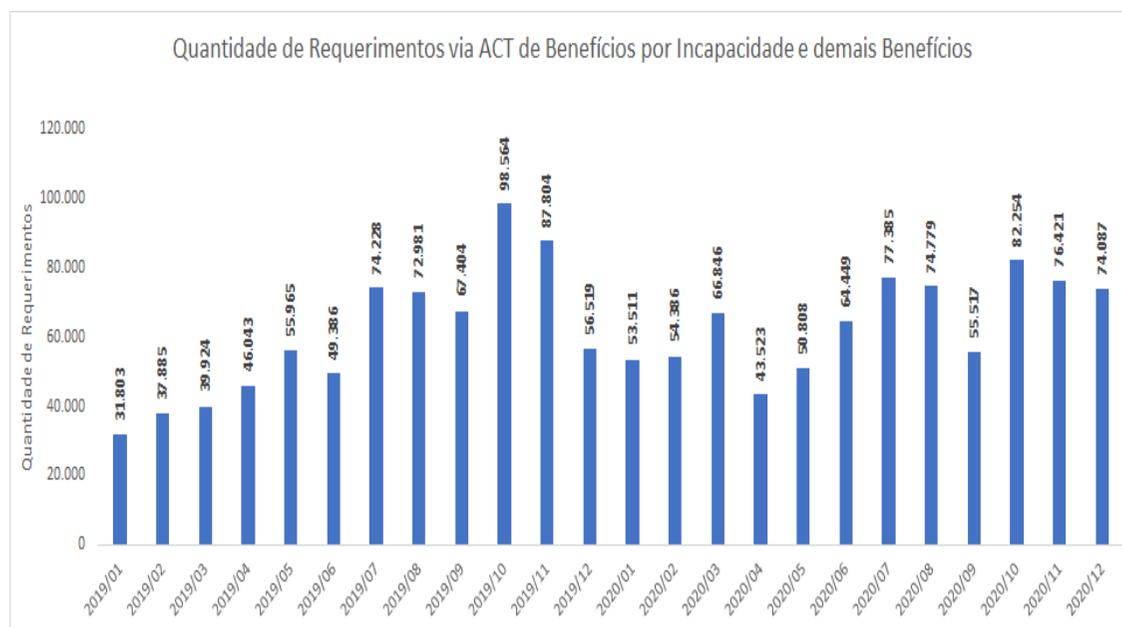
**Gráfico 20 – Avaliação da Efetividade do Atendimento – Assistente Virtual**



## Acordos de Cooperação Técnica

Com o intuito de ampliação dos canais de atendimento presenciais, no auxílio a população com dificuldades na inclusão digital, o INSS mantém desde 2017 a política de ACT com diversos órgãos, associações e entes federativos no apoio ao cidadão. Nitidamente o apoio destes parceiros ao INSS vem crescendo ao longo dos últimos anos e se concretizando em 2020, mesmo na pandemia, como um canal bastante significativo de atendimento ao cidadão, gerando mais de 70.000 requerimentos por mês em média por este canal, como se pode observar abaixo.

**Gráfico 21 – Quantidade de Requerimentos protocolados via ACT**



Fonte: Painel de Eficiência <sup>6</sup>

<sup>6</sup> **Espécies consideradas:** 21 - Pensão por Morte Previdenciária, 25 - Auxílio-Reclusão, 31 - Auxílio por Incapacidade Temporária Previdenciária, 32 - Aposentadoria por Incapacidade Permanente Previdenciária, 36 - Auxílio Acidente Previdenciário, 41 - Aposentadoria por Idade, 42 - Aposentadoria por Tempo de Contribuição, 56 - Pensão Mensal Vitalícia - Síndrome da Talidomida - Lei 7070/82, 60 - Benefício Indenizatório a Cargo Da União, 68 - Pecúlio Especial de Aposentados e Filiados a Ps Com Mais de 60 Anos, 80 - Salário Maternidade, 87 - Amparo Social Pessoa Portadora Deficiência, 88 - Amparo Social ao Idoso, 91 - Auxílio por Incapacidade Temporária Acidentária, 92 - Aposentadoria por Incapacidade Permanente Acidentária, 94 - Auxílio-Acidente - Acidente Do Trabalho, 95 - Auxílio-Suplementar - Acidente Do Trabalho, 98 - Benefício Assistencial ao Trabalhador Portuário Avulso.

## Portal de Atendimento - Unificação de canais

Ainda com o objetivo de promover melhoria, simplificação e desburocratização no atendimento ao cidadão, o INSS iniciou em 2020 a projetar o 'Portal de Atendimento' unificado ao cidadão, solução *Omnichannel* que representa a centralização das informações disponibilizadas por todos os canais de atendimento do INSS, qualquer que seja a porta de entrada escolhida pelo cidadão. Essa ação foi planejada com o objetivo de viabilizar a padronização das informações nos canais de atendimento, possibilitando uma comunicação mais eficaz com os diversos clientes dos sistemas de atendimento (cidadãos - clientes externos e servidores - clientes internos), para obtenção de informações únicas nos diferentes canais.

O Portal de Atendimento - PAT foi pensado como uma plataforma para unificação das entradas de serviços (agendamentos e requerimentos) em um só local. A primeira versão do Portal se encontra em utilização em caráter piloto. Com a evolução de diversos sistemas de atendimento e integração ao Portal, este funcionará como repositório consolidador de toda a jornada do usuário no consumo de serviços do INSS, seja por ligações ao 135, atendimentos presenciais agendados nas agências, interações pelo Meu INSS ou pelo

assistente virtual Helô. Todas as informações registradas em cada um desses canais estarão centralizadas no PAT. Tal solução se encontra em desenvolvimento pela Dataprev e tem como escopo a integração inicial com a Assistente Virtual e a Central de Teleatendimento para entrega em 2021.

Essa integração trará transformações profundas na agilidade e na qualidade do atendimento ao cidadão, além da simplicidade e intuitividade tão desejadas na experiência do usuário dos serviços. Permitirá também ao INSS compreender melhor o perfil dos usuários, suas demandas recorrentes e comportamentos, para ações proativas de melhoria e simplificação do atendimento.

## **Ampliação de serviços ofertados na rede INSS**

### **Recepção de Serviços do Trabalho na rede do INSS**

Como forma de otimizar os recursos públicos e possibilitar uma melhoria do atendimento ao cidadão por meio de agências de atendimento dos serviços federais, o Ministério da Economia, por meio das suas Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, iniciou estudos para a unificação das redes de atendimento da Previdência e do Trabalho. Inicialmente a meta seria a busca a unificação de 400 unidades até dezembro de 2020 e a integração das Centrais telefônicas 135 e 158 até junho de 2020.

O projeto-piloto do funcionamento conjunto das unidades tem como base a Portaria nº 1.300, de 19 de novembro de 2019, da SEPRET, e visava o funcionamento conjunto de Agências da Previdência Social - APS e Agências Regionais do Trabalho - ART, com compartilhamento de espaço, de informações e de equipamentos, inicialmente, com 16 unidades de atendimento unificadas. Em setembro de 2020 foi publicada a Portaria Conjunta nº 59, de 24 de setembro de 2020, que dispôs sobre o projeto-piloto de funcionamento conjunto das unidades de atendimento descentralizadas do INSS e da Secretaria de Trabalho (STRAB)

No entanto, a integração da rede de atendimento física foi prejudicada em razão da pandemia do novo coronavírus, pois as APS estiveram fechadas de março, conforme Portaria nº 8.024, de 19 de março de 2020, a setembro, conforme Portaria Conjunta nº 46, de 21 de agosto de 2020. Quando do retorno ao atendimento ao público este foi parcial e de serviços elencados como prioritários nos termos do Ofício SEI Circular nº 2/2020/PRES-INSS, sendo: perícia médica; cumprimento de exigências (digitalização e conferência por servidor de documentos originais); avaliação social; reabilitação profissional; justificativa administrativa; justificativa judicial; e atendimento relacionado ao Monitoramento Operacional de Benefícios. A Portaria nº 1.153/PRES/INSS, de 12 de novembro de 2020, trouxe uma pequena ampliação no rol de serviço e na organização da triagem das Agências.

Conforme alinhamento com a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho (SEPRT), em reunião do Grupo de Trabalho do Projeto Piloto de Integração de Unidades de atendimento do INSS e da STRAB (Portaria nº 59/SEPRT/INSS, de 24 de setembro de 2020), a execução e validação do Piloto não deverá ter como

parâmetro tão somente uma situação atípica de atendimento como a que estamos vivendo agora na pandemia do COVID-19, sob pena de que os dados colhidos no Piloto, e as conclusões a que estes dados possam levar para a expansão da Integração para as demais Unidades, não considere uma situação “normal” de atendimento, sendo assim a referida ação de integração do atendimento presencial está suspensa.

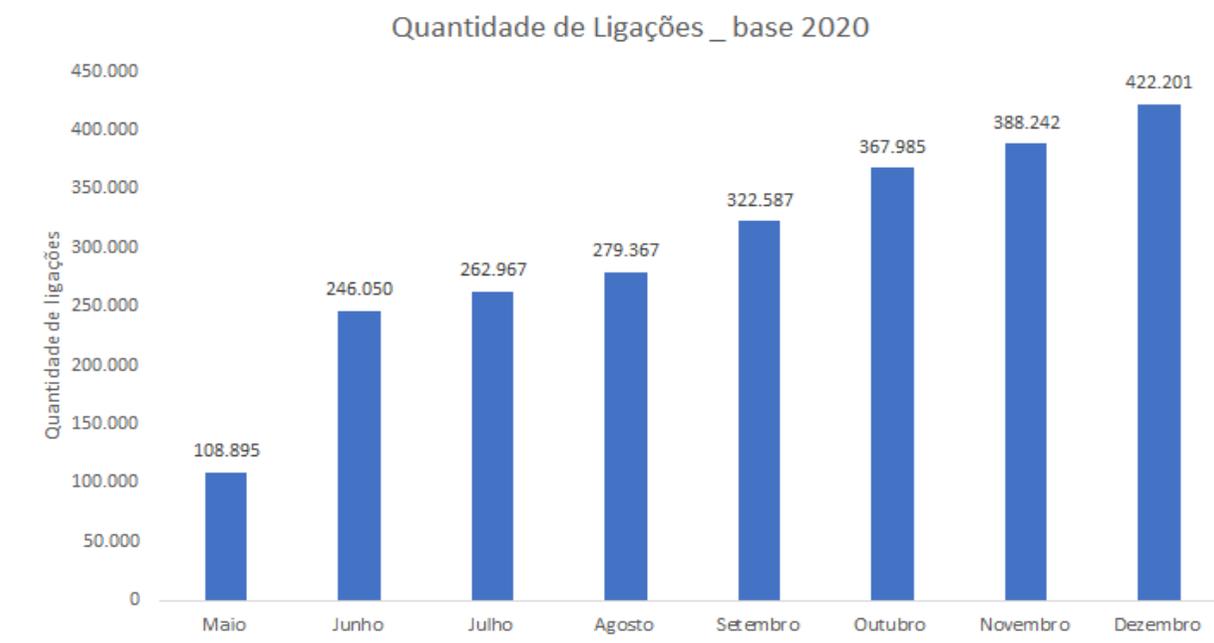
### Integração das centrais de atendimento 135 e 158

Em relação a integração das centrais de atendimento, considerando a existência de unidades de teleatendimento no âmbito do INSS e da STRAB (Central 135 no INSS, e 158 - Alô Trabalho e Central 0800 - eSocial na STRAB), foi apresentada proposta de unificação dos serviços ofertados pelas Centrais de teleatendimento. Esta proposição resultou na publicação da Portaria nº 1.356, de 4 de dezembro de 2019, da SEPRET, que instituiu o Grupo de Trabalho

Teleatendimento - GTT, cujo objetivo era o de para esentar estudo de viabilidade e propostas de integração das Centrais de Teleatendimento do INSS e da STRAB.

A integração com a Central 158 - Alô Trabalho ocorreu, conforme programado, no dia 18/05/2020 e com a Central eSocial em 28/05/2020. Até o fim de 2020 já haviam sido atendidas 2.398.294 ligações. O gráfico 22 abaixo demonstra a evolução do atendimento ao longo dos meses, com a integração das centrais).

Gráfico 22 – Central 135 Quantidade de Ligações - base 2020



Fonte?

## Unidade gestora única

A Emenda Constitucional nº 19, de 12/11/2019, alterou a Constituição Federal e dispôs no §20º do art. 40 o impedimento da existência de mais um órgão ou entidade gestora do regime em cada ente federativo. Neste sentido, por meio da Portaria do Ministério da Economia nº 562, de 14 outubro de 2019, foi instituído Grupo de Trabalho com objetivo de promover estudos destinados à implantação do órgão ou entidade gestora única do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) dos servidores públicos civis da União.

O INSS, como uma das possibilidades para a centralização, elaborou um projeto específico e iniciou a centralização do próprio INSS por meio da Portaria PRES/INSS, nº 1.192, de 25 de novembro de 2020, criando uma Central de Análise de Benefícios do Regime Próprio de Previdência Social - CEAB/RPPS, responsável por executar todos os serviços relacionados à concessão de aposentadorias, pensões e manutenção dos serviços solicitados por pensionistas e servidores inativos do INSS atuando na concessão e manutenção de 47.337 benefícios.

Ao longo de 2020, foram feitas as definições de como a Central de RPPS vai operar, incluindo as configurações de sistemas para que os serviços oferecidos aos inativos e pensionistas passassem a compor uma fila virtual centra-

lizada de requerimentos a serem distribuídos pelo aplicativo de gerenciador de tarefas do INSS – GET. Em 02/2021, a CEAB/RPPS entrou em operação com a migração da folha de pagamento de inativos e pensionistas, e de todos os serviços do SIGEPE que estavam no estoque das unidades de gestão de pessoas locais descentralizadas. No mesmo mês, foi publicado o Decreto nº 10.620, de 5 de fevereiro de

2021, dando competência para que o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS seja responsável pela centralização das Autarquias e Fundações Públicas. De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal, o INSS, dentre as Autarquias e Fundações, possui o maior número de servidores inativos e pensionistas conforme tabela abaixo.

**Tabela 5: número de servidores inativos e pensionistas**

Órgão	Quantidade	Porcentagem
INSS	49.476	18,10%
FUNASA	23.223	8,50%
UFRJ	10.595	3,88%
IBGE	10.305	3,77%
DNOCS	9.096	3,33%
OUTROS	170.604	62,42%
TOTAL	273.309	100%

## 2 Supervisão, Conformidade e Controle na concessão de benefícios e aplicação de recursos

Em 2020, o INSS implementou uma série de medidas de conformidade e controles internos preventivos para evitar erros na aplicação de recursos, em especial daqueles destinados ao pagamento de benefícios. Dentre elas destacam-se a evolução dos processos de notificação, defesa e suspensão de pagamentos, o aprimoramento das rotinas de validação da folha de pagamento de benefícios, a normatização de procedimentos padrão para atendimento, análise e manutenção de benefícios, além de estratégias permanentes de detecção e prevenção de fraudes previdenciárias e ações de controle de qualidade de benefícios concedidos, estruturando centrais de suporte e um programa de supervisão técnica por amostragem para avaliação dos requerimentos analisados pelos servidores.

Com o objetivo de racionalização do fluxo de trabalho e minimização de riscos, foi desenvolvido um sistema informatizado que realiza preventivamente, de modo automático e contínuo, a verificação de conformidade da folha de pagamento de benefícios (“Maciça”), visando conferir maior segurança na geração do crédito para pagamento do benefício e evitar a ocorrência de pagamentos indevidos. Tanto o Sistema de Verificação de Conformidade da Folha de Pagamento de Benefícios (SVCBEN) quanto o Painel de Qualidade de Dados do Pagamento de Benefícios (QDBEN) estão em constante evolução e passam por melhorias periódicas, sempre incorporando novas validações e novos critérios.

Além disso, eles retroalimentam o processo de reconhecimento de direitos e pagamento de benefícios com a identificação de melhorias que possibilitem ajustes ainda na fase de concessão de modo não seja necessário aplicar correções futuras quando os benefícios já estejam sendo mantidos e pagos. Um dos maiores ganhos com a implementação do QDBEN é a possibilidade de que todas as recomen-

dações relacionadas por órgãos de controle passem a ser atendidas sem que seja necessário o envio de notificação pelos mesmos.

Ademais, em 2020 o INSS estabeleceu seu primeiro Plano de Integridade com a finalidade de estruturar e fortalecer as instâncias de integridade do INSS, fomentar boas práticas e princípios éticos e melhorar os controles internos de prevenção à fraude e a atos de corrupção. O Programa de Integridade do INSS, foi instituído pela Portaria nº 3.212/2019, com o compromisso de promover ações de prevenção, detecção, remediação e punição de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, desvios éticos e de conduta no âmbito institucional. A instância responsável pelo direcionamento estratégico para o Programa é o Comitê Temático de Integridade – CTI.

A Resolução CEGOV nº 8, de 29 de junho de 2020, instituiu o primeiro Plano de Integridade do INSS, a ser executado nos exercícios de 2020 e 2021, que possui como diretrizes:

- o comprometimento da alta administração e o envolvimento de todo o corpo funcional com a manutenção de um ambiente de integridade adequado;
- a colaboração entre as instâncias internas de integridade e apoio à governança;
- a identificação e tratamento dos riscos à integridade;
- a implementação gradual e o monitoramento permanente dos mecanismos de integridade;
- a sensibilização e capacitação contínua de todos os colaboradores em relação aos mecanismos de integridade.

Este primeiro Plano tem a finalidade de estruturar e fortalecer as instâncias de integridade do INSS, fomentar boas práticas, princípios éticos e melhorar os controles internos de prevenção à fraude e a atos de corrupção.

### Supervisão técnica para avaliação da conformidade na decisão de benefícios e Guias de Análise

A Supervisão técnica dos benefícios e a criação das Centrais de Análise foram propostas como uma etapa de controle de qualidade e conformidade dos benefícios administrativos no âmbito do INSS e tem por objetivo avaliar se os processos administrativos foram instruídos de acordo com a legislação vigente, além de uniformizar os fluxos processuais, evitando-se decisões incorretas que causem prejuízos aos beneficiários e ao próprio órgão.

O Programa de Supervisão Técnica de Benefícios - SUPERTEC foi instituído com a publicação da Portaria nº 36/DIRBEN/INSS, de 30/08/2019 e posteriormente foi expandido com a criação das Centrais Especializadas de Suporte - CES, implementadas em 22/05/2020, com a Publicação da Portaria nº 411/DIRBEN/INSS.

A uniformização da análise dos processos administrativos impacta diretamente no aumento da produtividade dos servidores, uma vez que padroniza os processos de trabalho conferindo maior agilidade na análise.

Atualmente, as Centrais de Análise e seus integrantes submetem-se ao acompanhamento de metas, indicadores e qualidade dos resulta-

dos definidos na Portaria nº 411/2020. Para fins de dimensionamento da força adicional de trabalho que estará dedicada às CES, a produtividade média da equipe é continuamente monitorada de modo a verificar se o tempo médio de atendimento às demandas está aderente aos prazos legais e se a equipe alocada é suficiente para não gerar acúmulo de processos pendentes de atendimento às demandas.

Em 2020, foram realizadas 7.575 (sete mil quinhentas e setenta e cinco) supervisões de processos administrativos. Da análise dos dados de janeiro a dezembro de 2020 verifica-se as seguintes conclusões para os processos analisados:

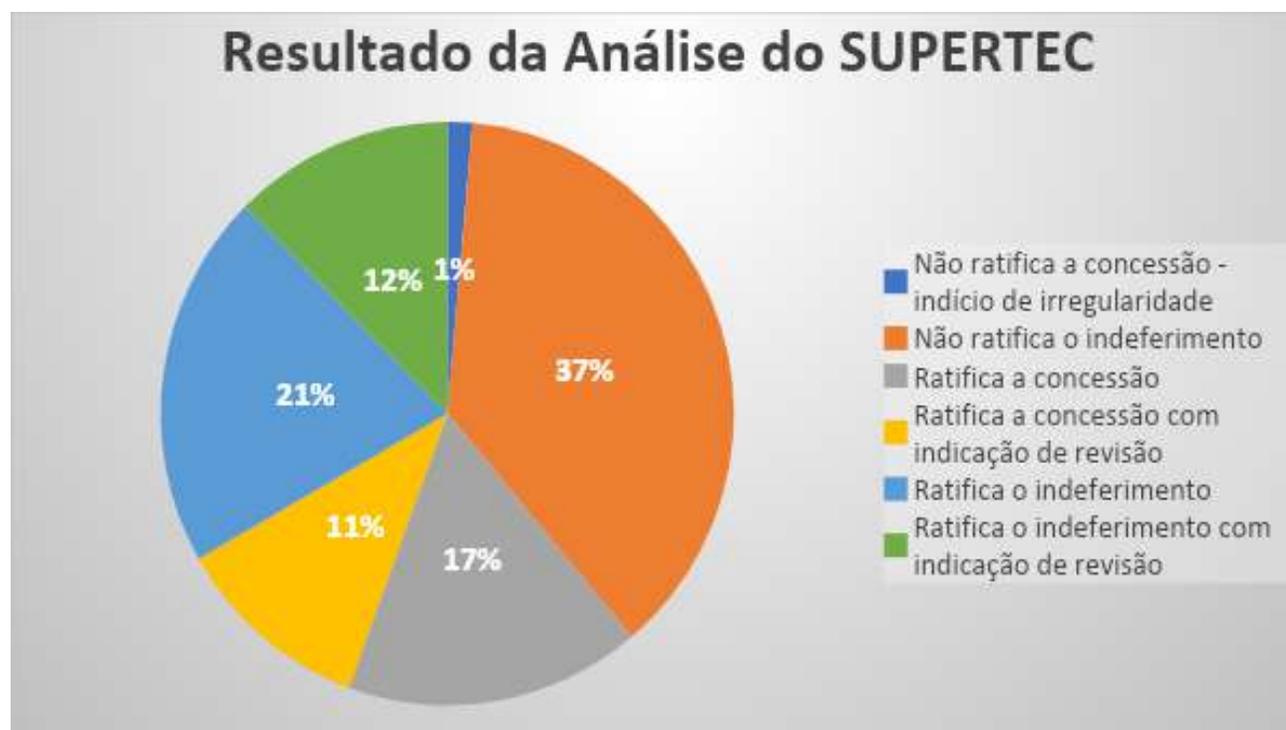
**Tabela 6 - Atividades do SUPERTEC por situação das avaliações**

Rótulos de Linha	Soma
Não ratifica a concessão - indício de irregularidade	107
Não ratifica o indeferimento	2.837
Ratifica a concessão	1.267
Ratifica a concessão com indicação de revisão	842
Ratifica o indeferimento	1.578
Ratifica o indeferimento com indicação de revisão	944
<b>Total Geral</b>	<b>7.575</b>

Os processos de não ratificação do indeferimento foram abertos de ofício para as devidas revisões da análise. Tal procedimento de revisão de ofício tende a reduzir os pedidos de recurso dos segurados e demandas judiciais, melhorando a qualidade da análise realizada pelos servidores.

Com o objetivo da melhora da qualidade e uniformização de análise de entendimentos, foram elaborados em 2020 guias de prognósticos da Pensão Especial destinada a crianças com Síndrome Congênita do Zika Vírus e do Benefício Assistencial à Pessoa Idosa.

**Gráfico 23: Quantidade de análises realizadas no SUPERTEC**



## Normatização de procedimentos de atendimento, análise e manutenção

Outra medida de conformidade em implementação é a revisão e compilação de normas e procedimentos de atendimento, análise e manutenção de benefícios para simplificação e melhor compreensão pelos servidores e cidadãos na instrução dos processos. Essa ação está amparada pelo disposto no Decreto nº 10.130, de 28 de novembro de 2019, que orientou a revisão de atos normativos hierarquicamente inferiores a Decreto de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações. O objetivo é revisar, atualizar, simplificar e consolidar os atos legais, reduzindo o estoque regulatório, eliminando normas obsoletas, reduzindo a complexidade dos processos e fortalecendo a segurança jurídica.

A Portaria 998/PRES/INSS, de 28 de setembro de 2020, trouxe as diretrizes para a revisão normativa no âmbito do INSS. Na etapa inicial foi realizado o levantamento de todos os atos normativos ainda em vigor ou revogados tacitamente, o que resultou na divulgação de 4.500 (quatro mil e quinhentos) atos aptos para revisão<sup>7</sup>, tendo sido revogados:

- Primeira etapa, finalizada em 20 de novembro de 2020, foram revogados expressamente 354 atos.
- Segunda etapa, concluída em 24 de fevereiro de 2021, expressamente revogados 147 atos.

<sup>7</sup> A lista com todos os atos pode ser consultada em <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/lista-de-atos-normativos-do-inss-abaixo-de-decretos-que-passarao-por-revisao>

## Efeitos das mudanças na legislação - EC103/2019 e Lei 13.846/2019 (Medida Provisória 871/2019)

Ainda no escopo das medidas de conformidade, em 2020 o INSS promoveu a adequação de todos os sistemas de cálculo e concessão de benefícios às novas regras trazidas com a aprovação da reforma da previdência no final de 2019, que alterou diversos requisitos de concessão e forma de cálculo dos benefícios previdenciários. Conseqüentemente, no ano de 2020, foram necessárias diversas adequações legislativas e sistêmicas para a implementação das novas regras. A Portaria nº 450/PRES/INSS, de 03/04/2020, disciplinou a EC nº 103 quanto às regras de acesso das aposentadorias programáveis do RGPS às regras de cálculo do valor dos benefícios e demais alterações decorrentes da emenda.

Destacam-se também as implementações sistêmicas para atenderem às seguintes mudanças: novas regras de transição das aposentadorias; alterações na formação do período básico de cálculo; alterações no cálculo do valor do benefício; e regras de acumulação de pensão por morte e regras para cômputo de carência de contribuições pagas em atraso após a perda da qualidade de segurado.

**Tabela 7: Despesas RGPS – Fluxo Financeiro**

DISCRIMINAÇÃO	Total-2018	total-2019	total-2020
3. Total de Benefícios	<b>586.378.752</b>	<b>626.510.375</b>	<b>663.904.936</b>
3.1. (-) Benefícios Devolvidos	<b>-3.367.666</b>	<b>-3.536.908</b>	<b>-5.035.359</b>
3.1.1. Urbano	<b>-3.002.567</b>	<b>-3.102.921</b>	<b>-4.192.880</b>
3.1.2. Rural	<b>-365.099</b>	<b>-433.987</b>	<b>-842.480</b>
3.2. Benefícios Previdenciários	<b>589.746.418</b>	<b>630.047.283</b>	<b>668.940.296</b>
3.2.1. Benefícios - FRGPS	<b>571.703.633</b>	<b>608.433.009</b>	<b>645.947.251</b>
3.2.1.1. Urbano	<b>450.826.470</b>	<b>481.758.784</b>	<b>515.360.851</b>
3.2.1.2. Rural	<b>120.877.163</b>	<b>126.674.225</b>	<b>130.586.400</b>
3.2.2. Sentenças Judiciais - FRGPS / TRF	<b>13.899.300</b>	<b>16.792.562</b>	<b>18.182.820</b>
3.2.3. Sentenças Judiciais - FRGPS / TJ	<b>1.219.796</b>	<b>1.461.848</b>	<b>1.684.687</b>
3.2.4. Comprev - FRGPS	<b>2.923.689</b>	<b>3.359.865</b>	<b>3.125.537</b>

Como primeiro ano após a aprovação da EC 103/2019 e da Lei nº 13.846/2019, 2020 representou um ponto de inflexão na curva de crescimento das despesas do RGPS. Sob a ótica do fluxo financeiro, 2019 apresentou um crescimento da despesa em relação a 2018 da ordem de 3,30%, retirando os efeitos da inflação medida pelo INPC. Já em 2020, tivemos um crescimento vegetativo em relação ao ano anterior de 1,42%. Se considerarmos como deflator o reajuste do salário-mínimo, o crescimento vegetativo em 2019 ficou em 2,14% e em 2020 caiu para 1,20%.

Tendo em vista o cenário de mudanças e incertezas e das influências da nova situação normativa e social, a partir de 2020 passou-se a realizar projeções bimestrais tanto financeiras como orçamentárias. Nesse novo modelo cabe ao INSS fazer a projeção orçamentária a partir da simulação de sua folha de pagamentos para os próximos meses do ano. Em 2020 foi empenhado R\$ 669,707 bilhões no Fundo do Regime geral de Previdência Social (FRGPS). Convém destacar que a Lei de Diretrizes orçamentárias (LDO) de 2020 previa um valor de R\$ 679,494 antes da aprovação da EC 103/2019.

**Tabela 8: Valores Empenhados FRGPS 2019 e 2020 (R\$)**

Ação	2019	2020
0E81 – Benefícios Previdenciários Urbanos	480.658.696.605	514.530.370.448
0E82 – Benefícios Previdenciários Rurais	126.398.323.658	131.216.573.876
009W – Compensação Previdenciária	3.203.578.560	3.251.082.493
0625 – Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado de Pequeno Valor	11.282.204.333	11.670.665.851
0005 – Sentenças Judiciais Transitadas em Julgado (Precatórios)	6.925.755.341	9.038.275.168
<b>TOTAL</b>	<b>628.468.558.497</b>	<b>669.706.967.836</b>

Fonte: SIAFI

## Estratégia permanente de detecção e prevenção de fraudes

Dentre as medidas de aprimoramento dos controles internos, o INSS instituiu em 2020 a Estratégia Nacional Antifraude Previdenciária, a fim de promover a sinergia das ações planejadas e executadas pelo INSS com vistas ao fortalecimento da prevenção, detecção e repressão de fraudes e irregularidades nas atividades de concessão e manutenção de benefícios. A Estratégia buscou elencar e sistematizar um conjunto de medidas voltadas ao combate a fraudes contra a Previdência e o BPC, que têm como mote determinações ou

recomendações de órgãos de fiscalização e controle, além de dispositivos legais ou regulamentares contidos, por exemplo, na Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, na Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.

A Sala de Situação, primeira entrega dessa estratégia, foi concluída e está em funcionamento desde o fim de 2020, sendo solução que engloba estrutura física, lógica e tecnológica que conta com parceria entre INSS e Polícia Federal, com apoio da DATAPREV, cujo objetivo é estabelecer as responsabilidades, atribuições e fluxos de trabalho para que o combate a fraudes seja feito de forma estratégica e integrada.

## Evolução das rotinas de validação da folha de pagamento de benefícios

Focando o controle preventivo, e com o objetivo de racionalizar o fluxo de trabalho e mitigar os riscos de pagamentos indevidos, o INSS desenvolveu o SVCBEN, sistema informatizado que realiza preventivamente, de modo automático e contínuo, a verificação de conformidade da folha de pagamento de benefícios, com o objetivo de conferir maior segurança na geração do crédito e evitar a ocorrência de pagamentos indevidos.

Em 2020, o sistema passou por novas atualizações que permitiram a identificação automatizada de inconsistências cadastrais. De posse desses dados, o INSS conseguiu enviar cerca de 500 mil cartas aos beneficiários solicitando a apresentação de documentos para regularização de dados inconsistentes e/ou faltantes.

Em complemento, foi realizado ajuste contratual com os Correios para possibilitar a emissão de correspondências de forma eletrônica com retorno do aviso de recebimento em meio digital e com metadados que permitem agrupar as informações desde a impressão até o recebimento pelo beneficiário.

Além disso, o QDBEN permite a visualização das inconsistências e dos indícios de irregularidades detectados pelo SVCBEN. Hoje com as 33 trilhas já apontadas por órgãos de controle e automatiza-

das no QDBEN, é possível a identificação da quantidade de benefícios que possuem alguma irregularidade cadastral, que possuem propensão de um pagamento irregular de benefício.

**Figura 5: Quantidade de processos identificados no SVCBEN/QDBEN**

Quantidade de Benefícios Ativos		Valor Total da MR/101 de Benefícios Ativos	
Brasil	Abrangência (100,55% do Brasil)	Brasil	Abrangência (100,29% do Brasil)
35.882.302	36.078.420	R\$53.266.603.222,64	R\$53.419.348.303,98
Com Inconsistências		Com Inconsistências	
Brasil (6,74% dos Ativos)	Abrangência (6,70% dos Ativos)	Brasil (5,60% dos Ativos)	Abrangência (5,58% dos Ativos)
2.417.778	2.417.777	R\$2.983.170.455,60	R\$2.983.169.855,60
Quantidade de Inconsistências			
Brasil	Abrangência (100,00% do Brasil)		
2.605.697	2.605.696		

## Prova de vida

A prova de vida é um serviço obrigatório que deve ser feito anualmente por quem recebe um ou mais benefícios do INSS e visa comprovar que o segurado está vivo para garantir que o benefício continue sendo pago. Quem não faz a prova de vida tem o benefício

bloqueado. O objetivo desse procedimento é dar mais segurança ao cidadão e ao Estado brasileiro, evitando fraudes e pagamentos indevidos.

Considerando as medidas de enfrentamento da pandemia do COVID-19, o INSS desobrigou o comparecimento presencial dos ci-

dadãos, prorrogando prazos sem efetuar o bloqueio de pagamentos, a suspensão e a cessação dos benefícios por falta de prova de vida.

Por outro lado, o INSS iniciou projeto piloto para comprovação de vida de forma totalmente remota, evitando a necessidade de deslocamento dos beneficiários, por meio de reconhecimento facial feito com o uso da câmera do celular do cidadão. Essa melhoria de processo está diretamente relacionada à estratégia do Governo

Federal de digitalizar todos os processos de atendimento ao cidadão até o final de 2022. Em 2020 o INSS disponibilizou a possibilidade de cerca de 500 mil cidadãos fazerem sua prova de vida pelo celular, ainda em piloto da aplicação, mas já possibilitando que tivessem validade no sistema de benefícios. Em janeiro de 2021 o número de aptos a fazerem a prova de vida digital foi ampliada para mais de 5 milhões de beneficiários. Até fevereiro de 2021, 209.728 cidadãos realizaram a prova de vida por biometria facial

**Gráfico 24: Evolução da Prova de Vida por Biometria Facial**



# 3 Regras de Negócio, Automatização da Análise e Manutenção de Pagamentos

## Análise Automatizada dos Requerimentos

A automatização da concessão e análise de benefícios visa a tomada de decisão célere baseada nas informações disponíveis nas bases de dados, bem como por meio dos dados informados pelo solicitante no ato do requerimento. Para reduzir o tempo de espera do cidadão por resposta, o INSS também tem investido bastante esforço no reconhecimento de direitos de forma automatizada, tendo ampliado o número de requerimentos que podem ser concedidos sem a necessidade de atuação de um servidor, caso os requisitos de elegibilidade estejam preenchidos nos sistemas.

Desde meados de 2017, a parceria entre INSS e DATAPREV tem gerando produtos que visam a tomada de decisão de forma eficiente, respaldada nas informações disponíveis nas bases de dados e nas informações relacionadas no ato do requerimento pelo solicitante. Ao passo que no ano inicial foram poucas centenas de requerimentos tratados, no ano

de 2019 foram decididos automaticamente 270.526 (duzentos e setenta mil e quinhentos e vinte e seis) solicitações de Aposentadoria por idade (espécie B41); Aposentadoria por Tempo de Contribuição (Espécie B42) e Salário Maternidade (Espécie B80). Em 2020, o alcance foi de 2.380.117 milhões de solicitações analisadas e concluídas desta forma

Em 2020, para o INSS avançar na análise e concessão automatizada de benefícios as-

sistenciais, foram necessárias diversas melhorias no fluxo processual, dentre as quais destacam-se: integração dos dados do CadÚnico ao CNIS; cálculo automático da renda per capita do grupo familiar; e migração automática dos dados informados no requerimento pelo cidadão, sem necessidade de informação manual por parte do servidor no ato da habilitação.

**Tabela 9 – Quantidade de Benefícios analisados de forma automatizada (2020)**

• No ano de 2020:

COMPET	ESPÉCIE						Total
	B41	B42	B80	B88	B16	B31 - T84/85	
jan/20	2.204	1.885	20.708	0	0	0	24.797
fev/20	185	117	23.736	0	0	0	24.038
mar/20	11.861	5.092	17.721	0	0	0	34.674
abr/20	923	166	14.131	0	120.308	97.877	233.405
mai/20	1.822	335	12.509	5	1.539	243.261	259.471
jun/20	6.454	635	13.521	2.780	5.561	307.513	336.464
jul/20	455	743	6.136	3.623	1.254	385.812	398.023
ago/20	2.170	3.501	10.120	3.822	6.099	277.981	303.693
set/20	2.867	3.626	14.906	4.773	2.055	283.701	311.928
out/20	2.179	3.011	13.739	4.591	7.231	210.267	241.018
nov/20	0	0	13.355	4.794	130	170.212	188.491
dez/20	0	0	7.139	2.923	71	13.982	24.115
<b>Total</b>	<b>31.120</b>	<b>19.111</b>	<b>167.721</b>	<b>27.311</b>	<b>144.248</b>	<b>1.990.606</b>	<b>2.380.117</b>

Fonte: SUIBE, em 21/12/2020. Dados até 20/12/2020.

A autarquia investiu no processamento automático de determinados requerimentos de revisão e manutenção de benefícios, excluindo-se a necessidade de análise por um servidor e tornando mais célere a conclusão dos processos. A tabela abaixo enumera todos os serviços com procedimentos automatizados:

**Tabela 10 – Tipos de Benefícios automatizados**

Requerimentos de benefícios	Manutenção de benefícios	Revisão
Aposentadoria por idade – urbana	Atualização de dados cadastrais	de antecipação de auxílio por incapacidade temporária
Salário maternidade – urbano;	Bloqueio/desbloqueio de benefícios para realização de empréstimo consignado	
Aposentadoria por tempo de contribuição;		
Benefício assistencial ao idoso	Transferência de benefício em manutenção	
Antecipação de benefício assistencial	Alterar local ou forma de pagamento de benefícios	
Antecipação de auxílio por incapacidade temporária (inicial e prorrogação)	Atualizar dependentes de imposto de renda	
Seguro-desemprego ao pescador artesanal		

Para 2021, o plano é avançar na especificação da decisão automática para outros serviços disponibilizados pelo INSS e ampliação das decisões dos serviços já disponibilizados.

## Processamento Automático de Decisões Judiciais – INSSJUD

Visando a implantação automática de benefícios decorrentes de decisão judicial, o INSS investiu no desenvolvimento de plataforma integrada de comunicação entre os sistemas dos Tribunais Federais e da Advocacia Geral da União e os sistemas de atendimento e benefícios do INSS, para que estes recebam as informações diretamente dos sistemas de Justiça e possam processar as demandas judiciais automaticamente

a partir dos dados fornecidos pelo órgão demandante, dispensando intervenção de um servidor.

No ano de 2020 trabalhou-se na especificação do BPC e dos benefícios por incapacidade. Tal ação trará ainda mais segurança e agilidade na implementação dos benefícios decorrentes de decisão judicial, uma vez que os dados da sentença migrarão automaticamente para os sistemas de benefício.

As primeiras entregas da integração dos sistemas judiciais com o INSS, assim ocorreram em 2020:

- Entrega 1 – INSS Jud – Demanda Judicial (CNJ) API da loja da Dataprev para consumo pelo PJE[CNJ]), comunicação INSS e CNJ em 03/10/2020. O piloto está ocorrendo em uma seção do TRF3 e o CNJ/PJE. Problemas de integração foram resolvidos. Houve reuniões com a equipe do CNJ/PJE para novos alinhamentos sobre expansão da integração

para outras varas do TRF3 que usam PJE.

- Entrega 2 – Concessão Judicial Automática BPC (B87, B88), considerando elegível para a análise automática aqueles sem a necessidade de perícia médica e/ou avaliação social, em produção desde 18/12 aguardando os testes do TRF3.

Neste modelo de integração realizado com CNJ/PJE está em curso também a integração com o e-Proc do TRF4, e a utilização deste canal para os demais benefícios operacionalizados pelo INSS.

## Nova Sistemática de Compensação Previdenciária - Novo COMPREV

A compensação Previdenciária está expressa na Constituição Federal, no artigo 201, §9º e prevista na Lei nº 9.796/99. Desde o ano 2000 a operacionalização de COMPREV ocorre entre RGPS e RPPS. O Decreto de 10.188 de 2019 atualizou a regulamentação da compensação financeira entre o Regime Geral de Previdência Social e os regimes próprios de previdência social dos servidores públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, assim como regulamentou a compensação entre os regimes próprios, na hipótese de contagem recíproca de tempo de contribuição para efeito de aposentadoria.

Ao longo do ano de 2020 a compensação previdenciária movimentou o equivalente a R\$ 3.704.233.456,57, dos quais R\$ 3.120.403.979,92 foram pagos pelo INSS aos Entes, enquanto o valor recebido dos Entes pelo INSS totalizou R\$ 583.829.476,55. O novo sistema de COMPREV, desenvolvido entre 2017 e 2020 e implantado em novembro de 2020, visa possibilitar a análise automática de requerimentos que envolvam composição de tempo de contribuição entre os distintos regimes próprios e o processamento da compensação de valores entre os entes federativos sem necessidade

de intervenção humana. O sistema recém implantado tem tecnologia atualizada que permite maior agilidade na análise e integração com outros sistemas, o que a plataforma anterior não permitia.

Dentre as melhorias trazidas pelo novo sistema, destacam-se: plataforma única para compensação entre RGPS X RPPS e RPPS X RPPS; rol amplo de informações incluídas no requerimento de forma automática, sem necessidade de interferência do operador, tais como dados pessoais e dados do benefício; integração do COMPREV com o Sistema Gerenciador de tarefas - GET, possibilitando a análise dos requerimentos dos entes federativos como Regimes Instituidores, em ordem cronológica, por Superintendência Regional do INSS; cálculo automatizado dos valores da compensação e processamento de uma única folha de pagamento (fluxo e estoque), favorecendo um melhor e mais eficiente ajuste de contas.

## Melhorias no sistema de Recursos - E-SISREC

A implantação do novo sistema de recursos (E-SISREC), no ano de 2019, possibilitou a automatização de diversas fases do processo administrativo em fase recursal, o que representou uma maior celeridade na análise das solicitações. Nos primeiros meses após a implantação do sistema, o trabalho foi direcionado para estabilização, correção de erros e implementação de melhorias.

Em 2020, a autarquia investiu na atualização do sistema de forma a permitir a automação de diversas fases do fluxo do processo, o que incluiu o encaminhamento automático dos processos recursais ao Conselho de Recursos da Previdência Social (CRPS) e dos processos pendentes de diligências. Essas automatizações permitiram o encaminhamento de 299.880 processos de todas as espécies pendentes iniciais, além de 65.938 processos de auxílio-doença pendentes iniciais e 88.895 processos de diligências pendentes no INSS.

## Evolução do CNIS – SUPERCNIS

O Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS, agrega informações oriundas de diversas bases cadastrais administradas pelo Governo, reunindo dados cadastrais de pessoa física, de vínculos e remunerações dos trabalhadores, além de contribuições efetuadas pelos contribuintes individuais e facultativo. Continuamente, novos dados são incluídos, atualizados ou revisados, o que garante a correção constante de informações presentes no CNIS. Quantos mais dados são disponibilizados para a análise de benefícios, menor é a relação de documentos solicitadas ao segurado e mais rapidamente se dá a conclusão do requerimento. Consequentemente, a contínua incorporação de dados ao CNIS possibilita a ampliação e o aprimoramento da base de dados, contribuindo assim para a automatização de fluxos e a concessão automática de benefícios.

Em 2020 o INSS iniciou tratativas com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) para ter acesso à base biométrica do órgão, o que representa a desnecessidade de solicitar a apresentação de documentos físicos, além de permitir a atualização de dados cadastrais previamente à análise do benefício. Para 2021 estima-se a qualificação de cerca de 117.594.975 ca-

dastros de cidadãos, o que corresponde ao número de eleitores já qualificados no recadastramento do TSE. Além do TSE, foi demandado ao Departamento Nacional de Trânsito – Denatran – acesso à base cadastral dos motoristas (Registro Nacional de Carteiras de Habilitação – Renach) e ainda em 2020 foi disponibilizada uma extração de dados cadastrais de aproximadamente 550.000 condutores. De posse desses dados, o INSS realizou um batimento com a base cadastral de Pessoas Físicas do CNIS, e com os resultados iniciou as tratativas para receber uma carga de dados completa em 2021.

À Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia – SGPD/ME, o INSS demandou a base do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE dos servidores federais, com o objetivo de qualificar a base de dados do CNIS no que diz respeito a esses servidores. Esta base conterá também os dados trabalhistas dos servidores federais ativos e inativos, com a finalidade de averiguar se esses servidores recebem benefícios previdenciários incompatíveis com vínculos ou benefícios do RPPS, já autorizada pela SGPD/ME.

Seguindo a Recomendação do Acórdão 1.293/2019, do Tribunal de Contas da União – TCU, que trata do batimento dos dados das

declarações de cárcere dos cidadãos reclusos para manutenção dos benefícios de auxílio-reclusão, o INSS celebrou com o Conselho Nacional de Justiça o ACT de nº 028/2019 com a finalidade de fornecer informações constantes no CNIS, em conjunto com informações de óbito e dados de benefícios, e em contrapartida obter acesso aos dados dos reclusos constantes nos repositórios do Banco Nacional de Monitoramento Prisional – BNMP 2.0 e do Sistema Eletrônico de Execução Unificado – SEEU, com previsão de término de integração no primeiro semestre de 2021.

## Melhorias no Sistema Nacional de Informações de Registros Civis – SIRC

O Sistema Nacional de Informações de Registro Civil (Sirc) reúne, em uma plataforma digital, os dados dos registros civis de nascimento, casamento, óbito e natimortos, consolidando e armazenando as informações de forma segura. Por meio do Sirc, os dados de registro civil estão protegidos e recuperáveis em meio digital. O envio dessas informações pelos titulares dos Cartórios contribui para a elaboração de políticas públicas mais eficazes, uma vez que qualifica diversas bases de dados governamentais. Além disso, auxilia no combate às fraudes na concessão de benefícios; dificulta o pagamento de benefícios pós-óbito e reflete na prevenção de outros crimes.

Em 2020 foram realizadas diversas melhorias no sistema, em conformidade com as alterações estabelecidas com publicação da Lei nº 13.846/2019, que alterou o art. 68 da Lei nº 8.212/1991, dentre as quais se destacam a recepção dos dados de óbito no prazo de um dia útil e a inserção das informações de averbações, anotações e retificações de registros civis.

No que tange ao pagamento benefícios devidos, conforme tabela, estima-se uma redução de R\$ 214.377.201,34 em apenas um semestre.

Em relação ao tempo médio de envio dos dados de registros civis, houve redução de 24 dias para 8 dias, o que representa uma redução de 66% do tempo médio.

**Tabela 11 – Estimativa de redução de irregularidade em pagamento pós-óbito (semestral)**

	1º/10/2018 a 31/03/2019	Variação (%)	1º/10/2019 a 31/03/2020	Economia Semestral
Registros (quantidade)	565.949	+1,5%	574.431	
Tempo médio de envio (dias)	24	-66%	8	
Valor estimado (R\$)	348.045.100,18	-61,5%	133.667.898,84	214.377.201,34

A estimativa de economia anual estará em torno de 428 milhões de reais, mesmo sem ter alcançado o objetivo primordial da Lei que é o envio em um dia útil das informações de óbitos. Muitas serventias já alcançaram a marca do envio em um dia útil.

### Cadastro Rural – CAF e Interoperabilidade com o CNIS

Para aperfeiçoamento da análise dos benefícios dos segurados especiais, encontra-se em andamento a implantação do Cadastro da Agricultura Familiar (CAF) pela Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SAF/MAPA. Com o CAF, o cadastramento do cidadão será feito in loco com a realização da localização por georreferenciamento, além da coleta de dados da propriedade e dos dados dos demais residentes. Foi disponibilizado em 2020, a integração entre o CNIS e o CAF, para fins de validação de dados cadastrais e, como retorno do CAF, a validação dos pe-

ríodos de atividade especial, nos termos dos artigos 38-A e 38-B da Lei nº 8.213, de 1991, já que a partir de 1º de janeiro de 2023, a comprovação da condição e do exercício da atividade rural do segurado especial ocorrerá, exclusivamente, pelas informações constantes desse cadastro.

## Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial, instituído pelo Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, consiste em instrumento de unificação da prestação das informações relativas à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas e tem por objetivo padronizar sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo ambiente nacional composto por escrituração digital, aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração e repositório nacional, contendo o armazenamento da escrituração.

Para o INSS, as informações coletadas e compartilhadas em ambiente nacional do eSocial são recepcionadas e processadas pela Dataprev, buscando-se tratar, apropriar e disponibilizar as informações no CNIS para uso nos sistemas de benefício e demais órgãos que utilizam essa fonte de informação.

Em 2020, o INSS implantou o processamento em tempo real para as informações advindas do eSocial, eliminando o atraso e a demora na migração dos dados. Em consequência,

os dados referentes à data de desligamento do trabalhador migram de forma imediata para o CNIS, o que representa maior celeridade no reconhecimento de benefícios previdenciários.

### Manutenção de Benefícios

Para efetivar o pagamento de 36,1 milhões de benefícios, que compreendem 31,3 milhões de benefícios do RGPS, 4,75 milhões de benefícios assistenciais da LOAS e 45 mil benefícios do Programa Encargos Previdenciários da União, mantém-se contrato com diversas instituições financeiras, que dispõem de 46 mil órgãos pagadores distribuídos por todo o país. O montante financeiro desembolsado em dezembro de 2020 superou R\$ 52,4 bilhões.

Somam-se às atividades regulares da área, ainda, as medidas necessárias ao cumprimento de Ações Cíveis Públicas nas quais o INSS foi demandado a implantar medidas excepcionais relativas ao pagamento de benefícios, nomeadamente com objetivo de reemitir créditos referentes aos indígenas pelo período de duração da COVID-19, de modo a

evitar a descida dos indígenas das aldeias à cidade durante o pico dos contágios e mortes da pandemia, a saber:

- I. Ação Civil Pública n. 1002997-91.2020.4.01.3000 – Acre;
- II. Ação Civil Pública n. 1008934-64.2020.4.01.3200 – Amazonas;
- III. Ação Civil Pública n. 1007677-04.2020.4.01.3200 – São Gabriel da Cachoeira; e
- IV. Ação Civil Pública n. 1003590-14.2020.4.01.3100 – Amapá e Norte do Pará.

Ainda no que diz respeito às inovações normativas, a área integrou a especificação e desenvolvimento da solução necessária à implantação das alterações realizadas no pagamento de 13º salário em 2020, por ocasião da publicação da Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020 que, em seus arts. 34 e 35, impôs a obrigação ao INSS de antecipar para as competências de abril e maio o pagamento do décimo-terceiro aos beneficiários do RGPS. Os valores antecipados somaram-se valores superiores a R\$ 46 bilhões.

**Tabela 12 – Valores de 13º Antecipados a Beneficiários do RGPS**

Compet	Total de Créditos	Créditos com 13º	Valor Líquido Total	Valor de 13º
Abril/2020	35.620.531	30.704.833	R\$ 71.755.583.455,53	R\$23.717.378.049,91
Maior/2020	35.843.259	30.811.482	R\$ 71.598.422.069,89	R\$ 23.803.072.061,89

# 4 Receita Administrativa e Cobrança

O INSS tem como uma de suas metas ser superavitário a partir de 2023. Isto significa arrecadar com receitas próprias mais do que gasta com seu funcionamento, ou seja, com pessoal ativo, investimentos e custeio da Autarquia. Em uma realidade em que há escassez de recursos, ter um fluxo de receitas próprias que supere os gastos no mesmo período pode ser fator decisivo na sobrevivência de uma organização. Não depender de tributos arrecadados da sociedade para administrar o RGPS, o BPC, o seguro-defeso e do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) dos servidores da União, será um grande diferencial do INSS e uma importante contribuição para o resultado primário do Governo Central.

Nesse ponto o INSS vem promovendo ações que visam ao aumento de suas receitas próprias, tais como a realização de pregões para operacionalização de sua folha de pagamento de benefícios, a remuneração pe-

los custos derivados de atendimentos decorrentes de empréstimos consignados e o desenvolvimento de cobrança administrativa. Merecem destaque, ainda, a ampliação de receita decorrente do acordo firmado com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) para revisão dos valores pagos nos contratos do estoque da folha de benefícios anterior ao primeiro pregão, o novo contrato com a Dataprev, que inova ao trazer conceito de rateio de custos fixos da plataforma previdenciária, e o plano de centralização de contratações públicas.

O desenvolvimento da cobrança administrativa encontra-se em fase de estruturação no âmbito do INSS. Atualmente, a autarquia não possui sistema informatizado próprio pelo qual possa constituir, gerir e remeter o crédito e o respectivo processo administrativo de constituição à Procuradoria Geral Federal, por via eletrônica, nos padrões de interoperabilidade pré-definidos nos termos do Decreto nº 9.194, de 7 de novembro de 2017. Com o objetivo de implementar de forma efetiva o sis-

tema de cobrança, foi publicada a Portaria Conjunta nº 7, de 22 de novembro de 2019, firmada entre a PGF, a Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia e o próprio INSS, a qual dispõe acerca da implantação do Sistema de Arrecadação e Cobrança (Arco), em projeto piloto, no âmbito do Instituto, para a gestão, a arrecadação e a cobrança dos créditos em fase administrativa de constituição.

O fato de o termo “cobrança administrativa” não figurar como competência originária de nenhuma unidade administrativa prevista no Decreto nº 9.746, de 8 de maio de 2019, dificulta a coordenação da ação e a distribuição de tarefas. Enquanto não se materializa a reestruturação do INSS, equipe da DIGOV está conduzindo amplo projeto de estruturação da cobrança administrativa da Autarquia, englobando normatização, procedimentos, sistema e acompanhamento.

## Receitas oriundas da operacionalização dos empréstimos consignados

Trata-se da cobrança administrativa dos encargos apurados após o levantamento dos custos operacionais decorrentes das operações de empréstimos consignados na folha de pagamento de benefícios administrados pela Autarquia, visando seu ressarcimento pelas Instituições Financeiras que efetivaram tais operações.

Mediante a previsão dos §§1º e 2º da IN nº 28, de 2008, com a publicação da IN nº 100, de 28 de dezembro de 2018, em 2020 foram implementados procedimentos para o ressarcimento dos custos operacionais relacionados à manutenção de empréstimos consignados na folha de pagamento de benefícios administrados pelo INSS no período de 2014 a 2019, com a instauração dos processos divididos a da seguinte forma:

- Exercício 2014-2017 - R\$ 351.768.035,10
- Exercício 2018 - R\$ 71.869.268,56
- Exercício 2019 - R\$ 45.289.190,66

O gráfico a seguir demonstra a importância e o potencial arrecadatório da receita, que em 2019 foi de R\$ 71.664.447,99, em 2018 foi de R\$ 44.794.855,63:

Gráfico 25: Valores Ressarcidos de Custos com Empréstimos Consignados (2014-2019)



Fonte SIAFI - valores em Reais

No próximo quadro são apresentados os valores a serem recuperados tendo em vista o não pagamento por parte das Instituições Financeiras, que serão objeto de cobrança no

exercício de 2021 e que atingiram valores de R\$ 350.446.365,00 para o período de 2014-2017, R\$ 222.812,63 em 2018 e R\$ 494.250,49 em 2019:

Gráfico 26: Ressarcimentos de Custos Empréstimos Consignados a Receber (2014-2019)



Fonte SIAFI - valores em Reais

O valor referente ao período de 2014 a 2017 em sua maioria foi impugnado pelas Instituições Financeiras questionando a fundamentação legal da cobrança, bem como a memória de cálculo. Os processos encontram-se em fase de análise. Já o período de 2018 e 2019 foi pago quase em sua totalidade e o valor residual foi inscrito no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal – CADIN e na Dívida Ativa da União.

Os valores com o custo de operacionalização dos consignados para o período de 2020 está em fase de levantamento para emissão das notificações e guias de recolhimento.

### Recuperação de créditos não tributários e cobrança administrativa

A recuperação de crédito não tributários advindos de ato ilícito, lato senso e a cobrança administrativa foram objeto de grande desenvolvimento junto ao INSS com a propositura de um setor

único que irá centralizar tais atividades permitindo assim normatizar, coordenar e uniformizar os procedimentos que antes estavam espalhados no âmbito do Instituto.

Em 2020 foram objeto de conclusão os normativos que tratam do Pagamento Indevido Após o Óbito e o que trata da aplicação de multa por atraso no envio das informações dos registros de óbito, casamento e nascimento e que aguardavam sua finalização já há vários anos.

Em 2021 já está em andamento a atualização e consolidação das normas para a recuperação de créditos e cobrança administrativa em seu núcleo duro e nos seus diversos objetos, inclusive aqueles que versam sobre a propositura de Ações Regressivas visando o ressarcimento ao INSS quando da ocorrência de ato ilícito.

### Valores Pagos Indevidamente Após o Óbito

A ocorrência de pagamento após o óbito do segurado vem sendo objeto de aprimoramento legislativo e normativo no INSS e nos últimos anos culminou com a publicação da Lei 13.846/2019, que passou a determinar a remessa das informações por parte dos cartó-

rios em até 1 dia útil, acarretando redução expressiva no pagamento indevido. Conforme dados obtidos por meio de extração junto à DATAPREV, nos últimos 05 anos foram pagos indevidamente após o óbito R\$ 1,75 bilhão, sendo que desses valores foram recuperados R\$ 352 milhões, representando 17% do montante despendido.

Gráfico 27: Recuperação de Valores Pagos Pós-Óbito (2016-2020)



Fonte Sistema Único de Benefício - SUB - Valores em Reais

No próximo gráfico há um demonstrativo exercício a exercício comparando os valores pagos indevidamente com os valores recuperados por ano, num período de 5 anos.

**Gráfico 28: Evolução de Valores Pagos x Recuperados Pós-Óbito (2016-2020)**



Fonte SIAFI, INFORMAR e SUB – Valores em Reais

Percebe-se a clara redução nos pagamentos indevidos após o óbito visto que chega a 43% o percentual de redução, desde a promulgação da Lei 13.846 no ano de 2019. Também é clara a tendência de redução visto que comparando os valores pagos indevidamente entre 2016 e 2020 o percentual é de 20%. Isso é decorrente das evoluções normativas e do esforço do Instituto no sentido de recuperar tais valores.

Os dados abaixo refletem o exercício de 2020, ano prejudicado em função da pandemia e das medidas de restrição adotadas no País mas que não impediram o esforço do instituto em recuperar os valores pagos indevidamente, assim dos R\$ 144 milhões pagos foram recuperados 45 milhões, representando 31% do montante.

**Gráfico 29: Valores Pagos x Recuperados Pós-Óbito 2020**



Fonte SIAFI, INFORMAR e SUB – Valores em Reais

## Ações Regressivas

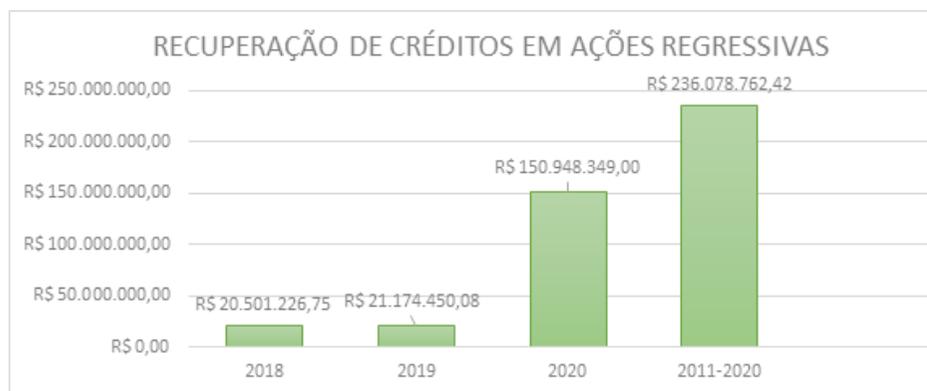
A propositura de Ações Regressivas tem por objeto o ressarcimento ao INSS de despesas previdenciárias determinadas pela ocorrência de atos ilícitos e são propostas como Ações Regressivas Acidentárias, de Trânsito e Maria da Penha.

Em 2019 houve inovação legislativa permitindo também que o INSS proponha Ação Regressiva contra

o Cartório que por atrasar o envio das informações dos registros de óbito, nascimento e casamento causar prejuízo em razão do pagamento indevido de benefício após o óbito do segurado.

Nessa linha, o INSS vem gradativamente aumentando os valores recuperados vinculados a esse objeto, conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 30: Evolução de Créditos Recuperados em Ações Regressivas (2018-2020)**



Fonte SIAFI e INFORMAR – Valores em Reais

Os dados acima demonstram que o Instituto vem ampliando sua atuação no tema e nos últimos 10 anos cerca de R\$ 236 milhões foram recuperados e em 2020 houve uma recuperação expressiva da ordem de R\$ 150 milhões.

### Valores Recuperados em Sede Judicial – Dívida Ativa

Esgotadas as medidas administrativas visando recuperação e cobrança dos valores, tem início a fase judicial e no ano de 2020 foi dado início ao monitoramento e acompanhamento dos valores arrecadados. Em 2020 o fluxo de processos de cobrança judicial foi reformulado visando maior reso-

lutividade e eficiência. Os valores recuperados nos últimos exercícios constam listados abaixo:

Observa-se que os valores são semelhantes nessa série histórica trazendo à tona a necessidade de intensificar as medidas de cobrança coercitiva dos valores devidos visto que nos últimos cinco anos foram recuperados judicialmente R\$ 15,55 milhões.

**Gráfico 31: Evolução de Valores Recuperados – Dívida Ativa (2016-2020)**



Fonte SIAFI e INFORMAR – Valores em Reais

### Multa Aplicada a Cartórios por Descumprimento de Prazos de Notificação

A multa a ser aplicada ao Cartório que atrasar o envio de dados relativos a óbitos, nascimento e casamentos foi estabelecida pela Lei 13.846/2019, que estabeleceu de forma o poder de aplicação

de sanções pelo INSS, em caso de descumprimento dos prazos legais. Desde a mudança legislativa em 2019 até março/2021 o potencial de arrecadação é demonstrado na tabela abaixo, demonstrando importante espaço para ampliação da arrecadação do Instituto:

**Tabela 13 – Potencial de Arrecadação Multa Aplicada a Cartórios**

PERÍODO DE 18/06/2019 A 09/03/2021	VALORES EM R\$
Montante Multa passível de aplicação	R\$ 1.896.726.672,00

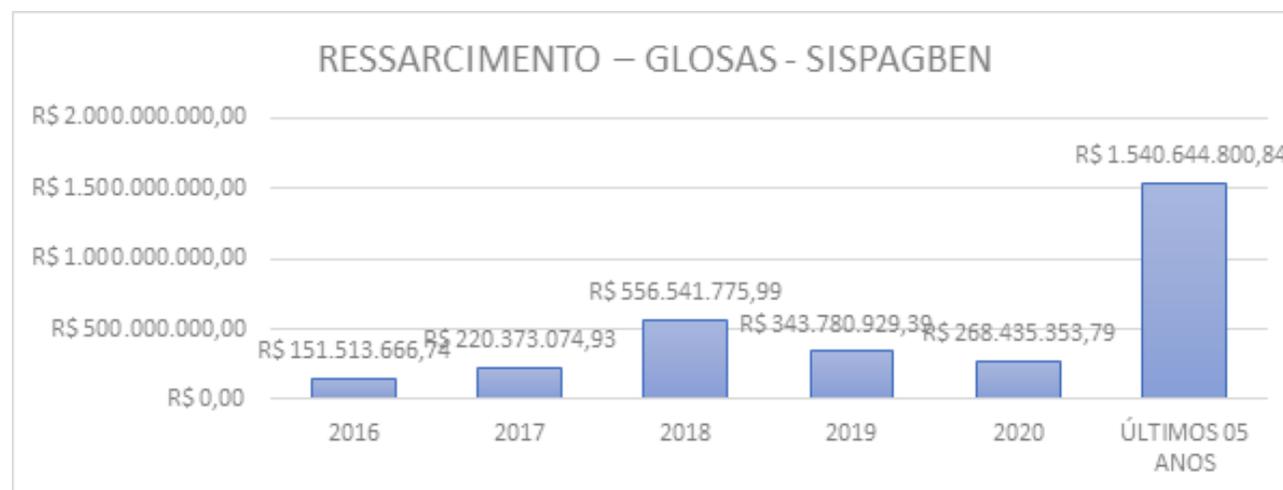
Fonte SIRC – Valores em Reais.

## Glosas SISPAGBEN – Sistema de Pagamentos de Benefícios

Lançado em 2014, por meio da Resolução PRES/464, de 24 de Dezembro de 2014 e implantado a partir de 02/01/2015, o sistema de transferência e controle dos recursos encaminhados pelo órgão às instituições financeiras para pagamento de benefícios, além do acompanhamento e controle da receita da folha de benefícios administrados pelo INSS, realiza o acerto de contas perante as instituições financeiras.

Com o SISPAGBEN é possível automatizar a recuperação de créditos de maneira automatizada sem a intervenção direta do servidor do INSS, evitando a constituição de processos administrativos que seriam tratados individualmente, por benefício pelo servidor administrativo, permitindo assim a disponibilização dessa força de trabalho para o reconhecimento do direito. Os dados abaixo mostram a evolução da recuperação de valores decorrentes da operação automática do SISPAGBEN desde 2016, totalizando cerca de 1,5 bilhão de reais recuperados sem intervenção de um servidor do INSS.

Gráfico 32: Evolução de Valores Recuperados – SISPAGBEN (2016–2020)



Fonte SISPAGBEN – Valores em Reais

## Recuperação de Créditos e Cobrança Administrativa – Grandes Números

Como resultados das ações elencadas, o INSS arrecadou em 2020 R\$ 531 milhões em todas suas iniciativas de recuperação de créditos e cobrança, considerando os valores segundo o objeto:

- Sigpagben: R\$ 268.435.353,79
- Pós óbito: R\$ 45.037.527,88

- Custo consignados: R\$ 45.289.190,66
- Outras receitas, multas e indenizações diversas: R\$ 19.108.227,49
- Ações regressivas: R\$ 150.948.349,00
- Dívida ativa: R\$ 2.711.823,04
- Total arrecadado: R\$ 531.530.471,86

**Gráfico 33: Total de Valores Arrecadados 2020 – Recuperação de Créditos e Cobrança**



Fonte SISPAGBEN, SIAFI, INFORMAR e SUB – Valores em Reais

No exercício de 2021 será publicada a norma que versará sobre o sistema de recuperação de créditos e cobrança administrativa, com a definição das competências, delimitação dos objetos a serem recuperados e cobrados, princípios, objetivos e diretrizes nesse tema, que reforçará o empenho do INSS em aprimorar e ampliar o retorno de valores pagos indevidamente aos cofres públicos, em função de irregularidades, erros administrativos e atos ilícitos.

### Receita da Folha de Benefícios

A Receita da Folha de Benefícios decorre do processo de reconhecimento do direito do segurado que se finaliza com o pagamento do benefício ao segurado. Os pagamentos são realizados por meio das Instituições Financeiras – IFs contratadas.

Até o exercício financeiro de 2009, o INSS realizava despesa, em torno de R\$ 250 milhões anuais para disponibilizar aos segurados os pagamentos junto às IFs. A partir de janeiro de 2010, o INSS inverteu a ótica e as IFs passaram a remunerar a Autarquia por cada benefício pago. Todo o processo de contratação

foi amplamente debatido, por meio de audiências públicas, visando à melhoria e garantindo a transparência necessária.

Realizou-se então o processo licitatório que culminou com a anuência e aprovação do modelo pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Inicialmente, o contrato contemplou somente as novas concessões, assim as IFs remuneravam o INSS estritamente, no tocante aos valores pagos referentes aos benefícios de novas concessões, não englobando o estoque de benefícios.

Em 2011, novo contrato foi assinado com as IFs, permitindo a cobrança de tarifas também nos pagamentos referentes ao estoque. Desta forma, a receita da folha passou a contemplar 100% da folha de benefícios administrada pelo INSS.

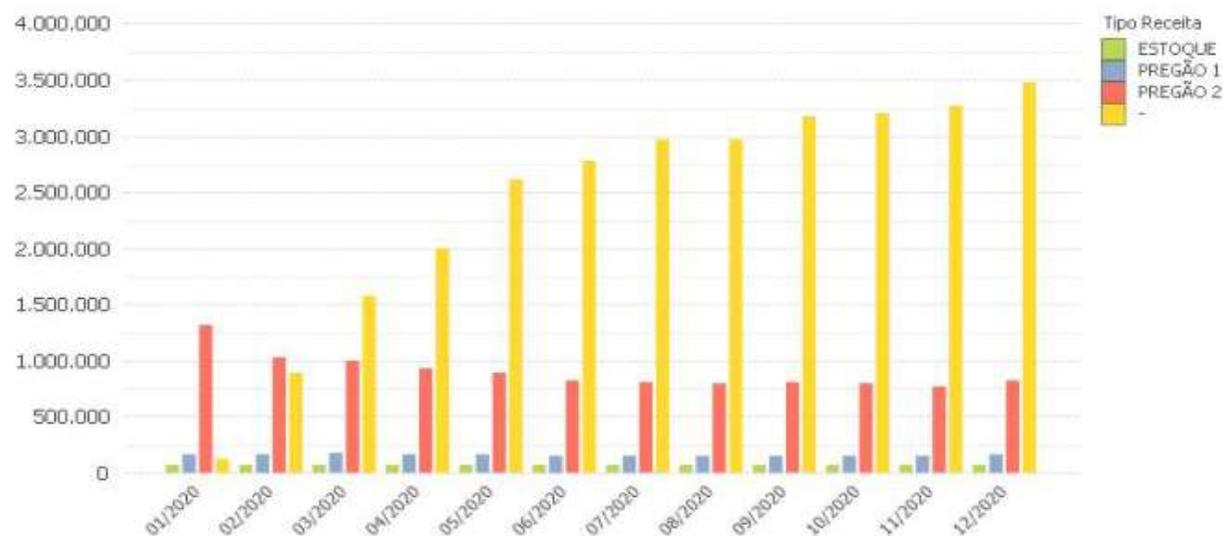
Mesmo com a diminuição dos valores arrecadados na receita do 1º Leilão e do Estoque em 1,19% e 2,02% respectivamente, houve um aumento no valor arrecadado na Receita do 2º Leilão de 6,45% e uma nova arrecadação na ordem de R\$ 430,195 milhões decorrente da receita do 3º Leilão que influenciaram positivamente o resultado do ano de 2020, acarretando num aumento de 34,02% em relação ao ano anterior.

**Tabela 14 – Valores arrecadados com o Leilão da Folha do INSS**

Código	2020	2019	AH(%)
20029 - 1º Leilão	213.157.689,17	215.719.540,56	(1,19)
20042 - Estoque	71.151.704,87	72.620.523,61	(2,02)
20002 - 2º Leilão	1.266.756.218,93	1.190.041.937,53	6,45
28969 - 3º Leilão	430.195.292,01	-	-
<b>Total</b>	<b>1.981.260.904,98</b>	<b>1.478.382.001,70</b>	<b>34,02</b>

Fonte: SIAFI 2020 e 2019.

**Gráfico 34: Comparação mensal da arrecadação por pregão**



Fonte: SIAFI 2020 e 2019

No dia 18 de dezembro de 2020 foi firmado acordo entre o INSS e a Febraban, por intermédio de protocolo de intenção prevendo que o valor mensal pago por cada benefício do estoque antigo da folha de pagamentos será, em média, de R\$ 4,62, e não mais de R\$ 0,36, valor simbólico que era pago ao INSS para que os bancos recebessem as contas desses segurados. Este valor é resultante da média aritmética dos lances dos Pregões 1, 2 e 3, expurgados os dois maiores e os dois menores lances, conforme pode ser visto no quadro abaixo. Isto significará uma ampliação da receita na ordem de R\$ 950 milhões por ano. Somando todos os contratos, espera-se arrecada cerca de R\$ 4,7 bilhões com a folha de pagamentos em 2021.

**Tabela 15: Projeções com correção para o estoque pela média dos lances nos pregões 1, 2 e 3, expurgados os 2 maiores e os 2 menores lances**

Lote	Qtde. de benefícios em manutenção	Média dos lances Pregão 1	Média dos lances Pregão 2	Média dos lances Pregão 3	Valor pago atualmente pelos bancos	Média dos lances Pregões 1, 2 e 3	Valor recebido atualmente	Valor projetado pela Média dos lances dos Pregões 1, 2 e 3
LOTE 01	413.436	0,05	0,08	6,97	0,08	2,37	33.074,88	978.856,29
LOTE 02	399.525	0,28	0,15	2,65	0,08	1,02	31.962,00	409.156,32
LOTE 03	330.576	0,19	0,25	2,95	0,16	1,13	52.892,16	374.223,49
LOTE 04	513.862	0,48	2,96	11,91	0,97	5,11	498.446,14	2.628.257,63
LOTE 05	868.092	1,07	6,33	17,58	0,97	8,33	842.049,24	7.230.969,43
LOTE 06	692.333	1,38	6,41	12,90	0,16	6,90	110.773,28	4.775.055,94
LOTE 07	1.074.803	0,93	1,92	18,41	0,16	7,09	171.968,48	7.617.414,28
LOTE 08	1.054.932	1,32	6,17	14,47	0,97	7,32	1.023.284,04	7.722.719,90
LOTE 09	585.397	0,56	4,85	13,93	0,16	6,45	93.663,52	3.774.162,08
LOTE 10	801.371	1,80	4,20	16,76	0,16	7,58	128.219,36	6.076.392,01
LOTE 11	881.626	2,24	3,48	7,22	0,08	4,31	70.530,08	3.802.099,75
LOTE 12	1.031.415	1,77	3,31	12,53	0,16	5,87		6.052.471,44
LOTE 13	645.151	1,74	2,73	13,59	0,16	6,02	103.224,16	3.882.117,55
LOTE 14	632.770	0,36	2,10	6,21	0,71	2,89	449.266,70	1.828.550,96
LOTE 15	574.761	0,73	3,22	14,47	0,16	6,14	91.961,76	3.529.039,04
LOTE 16	629.657	0,17	0,80	6,18	0,16	2,39	100.745,12	1.502.207,49
LOTE 17	934.090	2,02	6,22	15,17	0,16	7,80	149.454,40	7.288.506,21
LOTE 18	665.161	1,04	4,70	14,18	0,97	6,64	645.206,17	4.416.755,24
LOTE 19	776.195	1,66	0,78	13,06	0,16	5,17	124.191,20	4.011.190,99
LOTE 20	302.365	0,69	4,25	9,97	0,71	4,97	214.679,15	1.502.723,06
LOTE 21	746.630	0,24	1,27	6,39	0,16	2,63	119.460,80	1.967.278,53
LOTE 22	392.688	0,18	0,61	6,21	0,16	2,33	62.830,08	916.151,99
LOTE 23	371.382	1,12	0,68	4,01	0,16	1,94	59.421,12	719.050,64
LOTE 24	289.093	0,64	3,35	9,02	0,71	4,34	205.256,03	1.253.837,87
LOTE 25	504.112	0,28	0,91	3,35	0,16	1,51	80.657,92	762.238,82
LOTE 26	307.018	0,56	1,07	4,37	0,71	2,00	217.982,78	613.431,26
Valor Médio mensal	16.418.441	0,90	2,80	10,17	0,36	4,62	5.846.226,97	85.634.858,22

OBS: Valores corrigidos pelo INPC.

Também merece destaque a implementação de cobrança, similar às IFs, para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar que têm acordo com o INSS para pagamento dos benefícios do RGPS de seus assistidos. A base para tal medida foi estabelecida na Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020.

# 5 Suportes Logístico, Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas

A Transformação Digital, iniciada em 2017, trouxe para o INSS um desafio que vai muito além da forma de atender ao cidadão. O desafio apresentado envolve transformações profundas na organização, tais como a formulação de um novo modelo de organização institucional e de gestão de pessoas com foco em resultados. Outro ponto sensível e estratégico é a infraestrutura de TI e a gestão e disponibilidade dos sistemas estruturantes de benefícios e atendimento que viabilizam todo esse novo arcabouço de atendimento digital. Esses recursos geridos estrategicamente podem alavancar os resultados almejados pela Instituição em curto e longo prazos.

Assim, além das ações finalísticas priorizadas em 2020, o INSS implementou uma agenda importante de investimento em infraestrutura de TI, gestão de pessoas e inovação da gestão com foco em desempenho.

## infraestrutura de TIC

Para atualizar e normalizar a infraestrutura de tecnologia da informação, o INSS atuou em diversas frentes. Em primeiro lugar, o Instituto implementou plano de modernização de seu parque tecnológico, bem como iniciou a substituição de alguns de seus sistemas, disponibilizando-os em ambiente Web. Além disso, vale mencionar a implementação de procedimentos visando à segurança da informação e de plano de estabilização de sistemas críticos. Destacam-se também, a implantação do novo modelo de gestão para o contrato com a Dataprev e a migração da folha de pagamento para plataforma baixa.

### **Modernização do Parque Tecnológico: links de internet, novos computadores, licenças de software e suporte**

A atualização da infraestrutura de TIC passa, necessariamente, pela modernização do parque tecnológico do INSS, que envolve o fornecimento de links de internet com velocidade compatível com o uso demandado pelos sistemas. Envolve também a troca de

hardware obsoleto, como microcomputadores e notebooks, por modelos mais modernos e com maior poder de processamento e mais memória. Outro ponto que merece destaque foi a aquisição de licenças de um pacote de software que permite aos servidores trabalharem de forma colaborativa e à distância na elaboração de textos, planilhas e apresentações, bem como participarem de reuniões em videoconferência. Também houve a aquisição de plataforma de business intelligence (BI), que permitirá aos gestores do INSS analisar de forma sistemática o volumoso conjunto de dados gerados pelo Instituto, permitindo uma tomada de decisões mais bem fundamentada.

## Links

No ano de 2020 foi iniciado o processo de contratação da rede corporativa de dados ("link") do INSS, que tem como objetivo o fornecimento de software e hardware necessário para o perfeito funcionamento dos serviços de rede de dados, englobando a instalação e configuração de equipamentos e de enlaces de comunicação, bem como o gerenciamento e o serviço de segurança da informação da rede. A solução proposta é flexível e escalável, tanto em capacidade como em funcionalidade, o que é fundamental para que o INSS se adapte rapidamente a eventuais aumentos ou diminuições de demanda ou à necessidade de provimento de novos serviços. A expectativa é que a implantação da rede corporativa de dados se inicie em agosto de 2021.

Em 2020 foi elaborado o estudo técnico preliminar e a previsão é de lançamento do edital para contratação até abril/2021. Enquanto a entrada em produção da nova rede não se conclui, o INSS demandou a Dataprev o upgrade dos links de dados das Agências da Previdência Social (APS) com capacidade identificada de 512 kbps para 1 mega de velocidade.

Das 1.138 APS que operavam com link de 512 kbps, cerca de 1.110 (98%) foram migradas em

2020, restando apenas 14 localidades (1%) que não foram migradas por inviabilidade técnica. Além disso, cerca de 13 unidades (1%), não foram migradas por questões pontuais, tais como: mudança de endereço, interdição/reforma, desativação, etc.. Muito embora 1 mega esteja longe de estar ideal, é o dobro da velocidade prévia e o upgrade definitivo está em processo de contratação.

**Gráfico 35: Upgrade de Link - % de unidades contempladas**



## Software de Business Intelligence (BI)

O INSS produz um volumoso conjunto de dados que a equipe de gestão do Instituto tem necessidade de avaliar em seu processo de tomada de decisões, bem como na identificação de indícios de fraudes.

Em 2020, o INSS estruturou o projeto “INSS em Números”, um painel intuitivo e de fácil navegação com dados atualizados para uso nas diversas escalas hierárquicas do Instituto e que possa ser útil ao público externo na obtenção de informações precisas e com transparência. No escopo desse projeto, uma das necessidades foi a de aquisição de uma ferramenta de Business Intelligence (BI) para proporcionar autonomia e aumento da maturidade do INSS na gestão da informação. O edital foi lançado e o contrato com a empresa vencedora da licitação para fornecer o serviço foi assinado em 30/12/2020, data de instalação da ferramenta no INSS.

## Software de comunicação, colaboração e edição de documentos – Office 365

No contexto de transformação digital que permeia a relação entre a Administração Pública e o cidadão, soa coerente priorizar as interações remotas também no ambiente organizacional. Esse cenário tornou indispensável a utilização de softwares que permitam não somente a comunicação, mas também a construção, edição e acesso de conteúdos e documentos de qualquer lugar e de forma colaborativa.

O INSS, apesar da implementação de teletrabalho em diversas áreas, não dispunha de uma solução para trabalho colaborativo, nem de ferramentas institucionais adequadas de comunicação e edição de documentos. As ferramentas de escritório e de gerenciamento de correio eletrônico, por sua vez, eram de código aberto e sem nenhum tipo de integração.

A solução de mercado contratada, presente em outros órgãos da administração federal, atualmente em fase de implantação, vem permitindo que o órgão não só se beneficie de ferramentas otimizadas e seguras, mas repense seus processos internos à medida que passa a contar com seus diversos recursos integrados, como as ferramentas de e-mail

corporativo, áudio e videoconferência, espaço colaborativo, edição colaborativa de documentos, suíte de produtividade, redes sociais corporativas, chats, gerenciadores de tarefas e compromissos, dentre outros, para uso interno e remoto pelos colaboradores do INSS.

Em relação aos custos, com acréscimo de pouco mais de 47% do valor atualmente despendido apenas com a solução de correio eletrônico Expresso, solução avaliada como em desuso da Dataprev, o INSS firmou contrato para utilização de um pacote completo de automação de escritórios que contempla, além do serviço de correio eletrônico: suíte de produtividade (editor de textos, planilhas, apresentações, etc); armazenamento de arquivos em nuvem; chat; reuniões em áudio e vídeo; compartilhamento e edição colaborativa de documentos; streaming de vídeo; criação de ambientes de compartilhamento e gerenciamento de conteúdos; controle de eficiência e gerenciamento do tempo; gerenciador de tarefas; rede social corporativa, dentre outros.

O custo unitário somente com a atual solução de correio eletrônico (Expresso) é de R\$ 6,40, ao passo que todo o pacote da solução contratada tem o custo de R\$ 9,42 por licença, em sua versão mais básica, que representa 92% da contratação. O restante das

licenças contratadas, atribuído aos gestores da unidade e com recursos mais avançadas, custam R\$ 22,38 (7% do contrato) e R\$ 62,79 (1% do contrato), respectivamente.

Destaca-se que o órgão dispunha unicamente do serviço de correio eletrônico, enquanto a solução integrada de produtividade, comunicação e colaboração oferece uma gama de recursos fundamentais no contexto da pandemia e para a evolução dos processos de trabalho da autarquia.

### Armazenamento em Nuvem

Desde junho de 2020, a Diretoria de Tecnologia e Inovação (DTI) está utilizando infraestrutura em nuvem para hospedagem de soluções. Esse ambiente trouxe diversas melhorias no processo de entrega de sistemas para o INSS, no caso daqueles mantidos pelo próprio órgão.

Entre os benefícios, destacam-se:

- Evolução tecnológica e atualização da arquitetura de disponibilização de soluções.
- Processo ágil de homologação de sistemas, com entrega e integração contínua.
- Redução de custos com infraestrutura local.

- Escalabilidade no provisionamento de recursos, tornando mais rápida a resposta a incidentes.
- Maior facilidade no gerenciamento da infraestrutura, reduzindo o esforço com a sustentação de equipamentos obsoletos.
- Disponibilização de soluções voltadas para a internet.

### Atendimento ao usuário interno

Em 2020, o Instituto passou a utilizar o Suporte INSS, ferramenta que visa atender solicitações de suporte aos serviços de tecnologia de informação e comunicação dos usuários internos que não possuem regramento específico, excluídas as solicitações referentes aos produtos de responsabilidade da Dataprev. O Suporte INSS tem abrangência nacional e possibilita o aproveitamento da equipe técnica existente em grupos de especialização que atuam de maneira muito mais rápida e efetiva nas demandas.

Com abrangência nacional e direcionado aos usuários dos seus serviços na Direção Central, Superintendências, Gerências Executivas e APS, como principais desafios, o novo processo deve permitir ao INSS internalizar serviços que não estão relacionados à sua atividade fim e que até então vinham sendo

realizados pela Dataprev, de forma não satisfatória. Isso representa um serviço que deve ser descontinuado do contrato com a Dataprev, que custa mensalmente ao INSS o valor de R\$ 148 mil.

### Migração de sistemas para ambiente Web

A transformação digital e mesmo as novas rotinas de trabalho exigem cada vez mais que os sistemas estejam acessíveis pela internet e não em uma base local. Tanto os requerimentos dos cidadãos quanto os processos internos passaram a ser feitos quase que integralmente de forma digital, processo ainda mais acelerado com a pandemia, que, pelo distanciamento social, ativou ainda mais os processos de trabalho à distância. Assim, tornou-se indispensável em 2020 avançar em questões como acesso remoto a sistemas corporativos, certificados digitais, indisponibilidade de sistemas e utilização de ferramentas institucionais de trabalho colaborativo online.

Sistema em ambiente web é todo aquele que se pode acessar com a utilização de um navegador. A grande maioria das aplicações, incluindo as que atendem à área meio, possuem arquitetura pensada apenas para uso na rede interna, cujo acesso possui maior

controle e os riscos à segurança dos dados são considerados inferiores. Redirecionar esses sistemas para a internet sem as adequações necessárias colocaria em risco a infraestrutura de TI do Instituto.

No ano de 2020, mais de 90% dos sistemas utilizados no INSS estão em plataforma web. Parte desses sistemas é acessada via internet e outra parte somente na rede interna do INSS (intranet).

### **Implementação de procedimentos de segurança da informação**

O ano de 2020 também foi marcado por relevantes avanços estruturantes na área de Segurança da Informação e Comunicação (SIC), em um período de significativo volume de ataques cibernéticos a instituições públicas. Visando endereçar qualquer fragilidade no tratamento de dados, com a disponibilização de dados corporativos cada vez de forma mais compartilhada via web, conforme os avanços enumerados acima, o INSS precisou focar fortemente nos procedimentos de segurança da informação. Como resultado tivemos a publicação de normativos e instituição da Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos ETIR-INSS, atuando junto ao CETIR da Dataprev e do GSI/PR.

O INSS atuou na reformulação, publicação e divulgação de boas práticas e diretrizes de Segurança da Informação e Comunicação, disciplinou normas internas com o envolvimento da Presidência e de todas as diretorias por meio do Comitê Estratégico de Governança e viabilizou a reedição da Política de Segurança da Informação – POSIN, da Norma de Controle de Acesso Lógico – NCAL e das normas de uso e perfis de acesso à internet no ambiente institucional (Resoluções CEGOV nº 9 e nº 10 e nº 12 de 31 de agosto de 2020).

Do ponto de vista prático, diversas iniciativas vêm sendo promovidas para o enrijecimento de controles e mitigação de riscos e vulnerabilidades, atingindo questões como: implementação de rotinas de manutenção e saneamento da base de usuários com acesso à rede e sistemas corporativos; múltiplo fator de autenticação; monitoramento de ambientes e aplicações; intervenções na infraestrutura mantida pela DTI, bem assim um profícuo estreitamento da relação com outras instâncias governamentais de apuração e tratamento de incidentes de segurança. Essa agenda alinha-se a recomendações dos órgãos de controle interno e externo e recentemente recebeu reforço da SGD.

Em 2020, a ETIR registrou 198 incidentes de segurança. Dentre estes incidentes, em torno

de 80% foram phishing, tipo de ataque que é uma técnica de engenharia social usada para enganar usuários e obter informações confidenciais como nome de usuário e senha. Para evitar este e outros tipos de ataques, a Diretoria de Tecnologia e Inovação já divulgou 11 campanhas de conscientização e mudança de cultura.

### **Novo modelo de contrato com a DATAPREV**

A relação contratual com a empresa pública Dataprev representa o maior item de custo operacional do INSS e é altamente estratégico na área de tecnologia da informação, ainda mais no atual contexto de transformação digital por que passa a Autarquia. No ano de 2020 esta relação contratual foi reestruturada e o antigo contrato foi segmentado entre os serviços prestados às áreas finalísticas e administrativos. A meta do Instituto de reformular toda a estrutura do contrato com a empresa em 2020 foi alcançada com sucesso, com a assinatura dos dois referidos contratos, com grande economia para o INSS.

- O Contrato 20/20 - Serviços Previdenciários

Neste contrato estão as soluções finalísticas do Instituto que suportam a missão da ins-

tituição de reconhecimento de direitos dos segurados do sistema previdenciário e beneficiários da assistência social. Nele temos o ambiente de produção com infraestrutura tecnológica, sistemas estruturantes, desenvolvimento e manutenções necessárias.

- O Contrato 19/20 – Serviços Administrativo

Este é um contrato de transição, contendo serviços administrativos e de apoio prestados historicamente pela Dataprev, que podem ser objeto de substituição por soluções de mercado e estão ou serão alvo de processo de contratação com ampla concorrência. Este contrato será reduzido à medida que cada serviço for sendo licitado, até sua total extinção.

Importante salientar que o contrato anterior (Contrato 49/18) custava para a Autarquia em torno de R\$ 620 milhões anuais, enquanto os novos contratos de 2020 totalizam, em seu consumo máximo, aproximadamente R\$ 565 milhões, representando uma economia superior a R\$ 50 milhões para o INSS. Em 2020 foram descontinuados 10% dos serviços comuns que havia no contrato com a Dataprev (portal internet). Até março de 2021 essa ação terá alcançado integralmente a meta de remoção de serviços comuns de TI do contrato com a Dataprev, quando o e-mail e a solução de hospedagem (hosting) serão também des-

continuados, pois o INSS deverá ter recebido e implantado esses serviços que abriu contratação por meio de licitação em 2020.

### **Plano de Centralização de Contratações Públicas do INSS**

O INSS, diante dos dilemas postos ao seu modelo tradicional de gestão descentralizada, considerando de um lado o cenário fiscal restritivo, e, de outro, os avanços tecnológicos, especialmente com a informatização dos processos administrativos, vem implantando um conjunto de iniciativas inovadoras buscando modernizar, desburocratizar e melhorar a qualidade de seus processos internos e de seu modelo de gestão.

Desde 2015 a Autarquia enfrenta dificuldades para manter o modelo tradicional de gestão descentralizada, com pulverização de servidores entre diversas unidades operacionais na ponta, seja voltada a áreas meio ou finalísticas.

No exercício de 2020, em razão da edição da Portaria nº 13.623/Seges/MP o INSS implantou o Plano de Centralização de Contratações Públicas do INSS, de modo que das 108 Unidades de Administração de Serviços Gerais, permaneceram tão somente 6 (seis) ativas e aptas para a realização de licitações e con-

tratações, reduzindo em 94,5% o quantitativo de UASGs ativas.

Com tal medida, tem-se, como resultados imediatos:

- racionalização e redução de despesas administrativas,
- centralização/especialização de processos e servidores,
- maior eficiência,
- redução da burocracia,
- padronização de processos,
- e melhoria da gestão.

Estima-se que a racionalização e os procedimentos de padronização realizados no instituto, em conjunto com a baixa movimentação nas agências ocorrida em 2020 em virtude da Pandemia, resultaram em uma economia da ordem de R\$ 163 milhões.

**Tabela 16: Economia Gerada em 2020**

Comparativo de Gastos 2019 x 2020			
	2019	2020	Diferença %
Água e Saneamento	R\$ 12.408.745,28	R\$ 10.663.126,08	-14,07%
Apoio Administrativo	R\$ 846.795,73	R\$ 1.831.203,85	116,25%
Ascensorista	R\$ 264.219,83	R\$ 216.043,83	-18,23%
Assinatura de Periódicos	R\$ 2.832,12	R\$ 3.080,00	8,75%
Avaliação de Imóveis	R\$ 307.418,09	R\$ 232.999,19	-24,21%
Brigadista	R\$ 2.547.524,70	R\$ 2.669.829,55	4,80%
Call Center	R\$ 136.995.270,33	R\$ 144.786.977,59	5,69%
Chaveiro	R\$ 1.584,38	R\$ 232,50	-85,33%
Condomínio	R\$ 3.877.703,22	R\$ 438.263,76	-88,70%
Construção com emenda parlamentar - PEX	R\$ 24.946,41		-100,00%
Construção decorrente de LOA	R\$ 430.025,89	R\$ 95.954,76	-77,69%
Construção decorrente de LOA - PEX	R\$ 1.118.352,73		-100,00%
Copeiragem	R\$ 1.855.441,17	R\$ 888.570,05	-52,11%
Correspondência	R\$ 88.307.602,50	R\$ 38.913.281,10	-55,93%
Dedetização	R\$ 343.164,94	R\$ 270.871,36	-21,07%
Energia Elétrica	R\$ 91.476.480,48	R\$ 65.966.712,85	-27,89%
Estivador/Carregador	R\$ 4.447.289,13	R\$ 5.016.920,43	12,81%
Fretes e Transporte de Encomendas	R\$ 2.686.172,23	R\$ 1.895.402,90	-29,44%
Gás Encanado	R\$ 2.683,53	R\$ 1.834,87	-31,62%
Gerenciamento de Frota	R\$ 1.348.115,71	R\$ 814.847,30	-39,56%
Limpeza e Conservação	R\$ 137.160.863,79	R\$ 133.538.937,85	-2,64%
Locação de Imóvel	R\$ 51.761.944,56	R\$ 49.530.932,31	-4,31%
Manutenção de Ar-condicionado	R\$ 18.192.477,91	R\$ 15.154.107,69	-16,70%
Manutenção de Elevadores	R\$ 3.441.679,74	R\$ 2.977.955,10	-13,47%
Manutenção de Equipamentos	R\$ 553.603,01	R\$ 472.527,19	-14,65%
Manutenção de Rede de Telefonia	R\$ 3.201.780,84	R\$ 2.944.676,56	-8,03%
Manutenção de Software	R\$ 275.662,92		-100,00%
Manutenção de Veículos	R\$ 527.037,44	R\$ 263.133,17	-50,07%
Manutenção Predial	R\$ 64.241.275,01	R\$ 56.697.583,32	-11,74%
Material de Consumo	R\$ 15.690.933,14	R\$ 52.223.259,91	232,82%
Material Permanente	R\$ 14.344.179,44	R\$ 2.526.258,62	-82,39%
Passagens	R\$ 7.984.763,80	R\$ 2.878.738,72	-63,95%
Pedágio	R\$ 4.243,26	R\$ 8.543,62	101,35%
Reabilitação Profissional	R\$ 6.841.474,76	R\$ 2.370.927,77	-65,34%
Recepcionista	R\$ 3.687.876,61	R\$ 2.461.150,97	-33,26%
Reforma	R\$ 11.535.002,76	R\$ 8.579.118,19	-25,63%
Reprografia	R\$ 4.018.260,02	R\$ 1.278.537,39	-68,18%
Serviço de Telefonia	R\$ 9.810.325,28	R\$ 7.395.852,98	-24,61%
Serviços Técnicos	R\$ 610.603.956,52	R\$ 585.275.760,21	-4,15%
Transporte	R\$ 27.456.070,13	R\$ 18.397.980,98	-32,99%
Vigilância Eletrônica	R\$ 52.555.981,28	R\$ 43.710.999,02	-16,83%
Vigilância Ostensiva	R\$ 297.281.985,41	R\$ 263.365.398,62	-11,41%
Total Geral	R\$ 1.690.463.746,03	R\$ 1.526.758.532,16	-9,68%

Da análise dos dados pode-se observar que algumas despesas sofreram significativa variação. Tal fato se deve, de um lado, à atipicidade vivenciada por conta das medidas restritivas para contenção da disseminação da Pandemia Covid-19 e, de outro, à adoção do teletrabalho, na medida em que grande parte dos servidores passaram a atuar em home-office, houve a redução de despesas/consumo nas unidades descentralizadas. Desta forma, despesas vinculadas a consumo, como fornecimento de água, energia elétrica, correios, reprografia, telefonia e transporte sofreram significativa redução.

Já algumas ações mereceram reforços contratuais de forma a manter as unidades em condições salubres de atendimento. Serviços como limpeza e conservação tiveram de ser redimensionados a fim de atender as novas necessidades impostas. Mesmo assim, essa despesa permaneceu em 2020 em patamar inferior ao de 2019. O maior incremento se deu em aquisições de material de consumo, onde o INSS se viu obrigado a adquirir produtos como álcool gel, máscaras respiratórias, aventais, dentre outros.

Esse ritmo de redução despesas deve se manter, considerando que o teletrabalho, é uma modalidade que permanecerá de forma definitiva na instituição. Exemplo disso é a redução que ocorreu nas despesas com diárias em 2020, quando houve uma redução da ordem de 58% nesses pagamentos, em comparação com exercícios anteriores, como se observa abaixo.

**Tabela 17: Valores empenhados com diárias 2019 x 2020.**

CONSAFI – SOLUCAO GERENCIAL PARA CONSULTAS AO SIAFI					
COORDENACAO-GERAL DE ORCAMENTO, FINANÇAS E CONTABILIDADE					
Gerencial Plurianual Padrão					
EMPENHADO LIQUIDADO TOTAL					
Período: Janeiro de 2019 a Dezembro de 2020					
Filtro: Orgão da UG igual a 37202, PT Ação igual a 2593 ou 2000					
Atualizado em: 16/03/2021 às 17:54:00 hs					
Natureza Detalhada	Plano Interno	2019	2020	Diferença	Perc.
		5.182.858,31	2.174.171,64	3.008.686,67	58%
	<b>3390.14.14 – DIARIAS NO PAIS</b>	<b>5.153.067,47</b>	<b>2.174.171,64</b>	<b>2.978.895,83</b>	<b>58%</b>
	ATIVLOG – ATIVIDADES DE LOGISTICA	1.375.220,78	704.500,55	670.720,23	49%
	ATIVENG – ATIVIDADES DE ENGENHARIA E PATRIMONIO	832.284,28	298.503,60	533.780,68	64%
	ATIVIBMU – ATIV. DE INVENTARIO DE BENS MOVEIS DA UNIAO	627.975,19	222.061,93	405.913,26	65%
	ATIVSUP – ATIVIDADES DA SUPERINTENDENCIA REGIONAL	467.513,47	105.599,75	361.913,72	77%
	CFAI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DO CFAI	361.437,54	0,00	361.437,54	100%
	ATIVGPES – ATIVIDADES DE GESTAO DE PESSOAS	269.074,09	96.157,69	172.916,40	64%
	CGOFC1 – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA CGOFC	263.471,12	39.598,42	223.872,70	85%
	CGLC1 – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA CGLC	214.612,26	80.589,18	134.023,08	62%
	ATIVOFC – ATIVIDADES DE ORCAMENTO, FINANÇAS E CONTABIL	213.620,85	37.107,75	176.513,10	83%
	CGEPII – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES – CGPAI	148.826,92	7.468,20	141.358,72	95%
	CGRLOG1 – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA CGRLOG	135.246,40	24.065,45	111.180,95	82%
	PRESIDI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DE PRESID	113.423,17	53.553,37	59.869,80	53%
	DGPI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA DGP	37.082,91	0,00	37.082,91	100%
	CGPEI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES – CGPEI	23.550,64	193.074,05	-169.523,41	-720%
	CGTII – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA CGTI	20.085,66	0,00	20.085,66	100%
	CGQVSDS – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES – CGQVSDS	17.383,25	42.845,32	-25.462,07	-146%
	CGGPI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA CGGPI	12.557,56	37.241,15	-24.683,59	-197%
	ATIVCOMSOC – ATIVIDADES DE COMUNICACAO SOCIAL	11.883,60	11.218,41	665,19	6%
	DTII – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES – DTII	4.899,85	5.555,37	-655,52	-13%
	DIROFL1 – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DA DIROFL	2.917,93	0,00	2.917,93	100%
	DIGOV – DIRETORIA DE INTEGRIDADE E GOVERNANCA / DIG	0,00	90.430,97	-90.430,97	-100%
	DGPA – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES – DGPA	0,00	119.112,20	-119.112,20	-100%
	ATIVSQVT – ATIVIDADES DO SERV QUALIDADE VIDA TRABALHO	0,00	5.488,28	-5.488,28	-100%
	<b>3390.14.16 – DIARIAS NO EXTERIOR</b>	<b>29.790,84</b>	<b>0,00</b>	<b>29.790,84</b>	<b>100%</b>
	PRESIDI – GESTAO E MANUTENCAO DAS ATIVIDADES DE PRESID	29.790,84	0,00	29.790,84	100%

O INSS vem realizando diversos estudos voltados a proporcionar melhorias na gestão de aplicação dos recursos orçamentários, humanos e materiais de forma a desencadear na manutenção de uma adequada disponibilidade dos serviços a que se destina a finalidade do INSS. Ações desta natureza são imprescindíveis frente às severas restrições orçamentárias que o Instituto vem sofrendo nos últimos exercícios. Nesse sentido está em formulação um normativo que estabelece diretrizes para a uniformização dos procedimentos, a economicidade na aplicação dos recursos e eficiência dos gastos públicos com as despesas operacionais relacionadas às contratações dos serviços de vigilância ostensiva e eletrônica pelo INSS.

Atualmente, somente em Agências da Previdência Social, o INSS possui cerca 384 (trezentos e oitenta e quatro) postos de vigilância 12hx36h diurno SDF e com a substituição, na totalidade, pelos postos de 44 horas semanais, estima-se uma economia mensal de aproximadamente R\$ 1.258.298,88 (um milhão, duzentos e cinquenta e oito mil, duzentos e noventa e oito reais e oitenta e oito centavos) apenas neste item, fundamentando, portanto, a adoção deste modelo, nos casos possíveis, em detrimento do atualmente aplicado. No tocante à contratação dos serviços

de limpeza, convém informar que em 2021 os estudos serão direcionados à otimização da referida despesa.

### Gestão de pessoas com foco em resultados

A formulação de novo modelo institucional e de gestão de pessoas com foco em resultados abrange diversas metas. No âmbito da gestão de pessoas, identificou-se a necessidade de revisar a o índice ITC-GDASS, utilizado para mensurar o desempenho dos servidores, bem como dimensionamento da força de trabalho com base na demanda. Além disso, priorizou-se a implementação de painel de indicadores acessível a toda a rede, que permita mensurar o desempenho organizacional de forma transparente e intuitiva; da reestruturação organizacional voltada à transformação digital; a ampliação de programas de gestão, com jornadas de trabalho pactuadas por produtividade; e o redimensionamento da força de trabalho focalizando a mão de obra para as atividades finalísticas do Instituto.

### ITC GDASS

O desempenho dos servidores do INSS é aferido por meio de avaliação de desempenho institucional e individual. 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 – GDPGPE).

Para a avaliação de desempenho individual dos servidores da Carreira do Seguro Social, utiliza-se sistema informatizado que operacionaliza o processo semestralmente, intitulado Sistema de Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social – SISGDASS. A seguir, os quantitativos de servidores avaliados no 22º e 23º ciclos avaliativos de 2020, por meio do SISGDASS:

**Tabela 10: :Quantidade de Servidores avaliados no ciclo GDASS de 2020**

	1ª avaliação (22º ciclo)	2ª avaliação (23º ciclo)
Quant. de servidores	19.045	15.583

O número inferior de 2020 se deve ao fato da Justiça do Rio Grande do Sul ter determinado a suspensão da avaliação de todos os servidores do estado em 2020. Neste ano, o desempenho institucional foi aferido utilizando-se o 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. O referido indicador foi instituído pela Portaria Conjunta nº 6/SEPRT/INSS, de 2 de agosto de 2019, sendo adotado como piloto no período 1/5/2019 a 31/10/2019, e passou a produzir os efeitos financeiros na parcela institucional a partir do 22º ciclo (de 01/11/2019 a 30/04/2020).

No 23º ciclo foi ampliado o rol de tarefas avaliados, passando a incluir, além do reconhecimento inicial de direitos, os processos de seguro-defeso, compensação previdenciária, manutenção, implantação de decisões judiciais, revisão e recursos administrativos. Encontra-se em estudo, para implantação com efeitos financeiros no 25º ciclo, revisão no modelo de aferição da avaliação individual, passando a focar parcela da pontuação no resultado aferido do trabalho realizado por cada servidor.

## Programas de Gestão

Na esteira das inovações construídas pelo Governo Federal no ano de 2020, com foco na gestão por resultados, o INSS implantou, com a regulamentação do Programa de Gestão Único, um modelo de gestão por resultados para todas as áreas do instituto. As diretrizes gerais para o trabalho remoto no Governo Federal foram disciplinadas na Instrução Normativa Nº 65, de 30 de julho de 2020, que traz as premissas básicas que deveriam ser adotadas pelos órgãos no que se refere ao tema. A norma estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação de programas de gestão.

A partir das diretrizes gerais, o INSS, diante da necessidade de regulamentação dentro do órgão, constituiu Grupo de trabalho envolvendo todas as áreas do instituto, para construir a regulamentação da demanda conforme PORTARIA Nº 1007/PRES/INSS, de 30 de setembro de 2020. O grupo foi composto pelas áreas de gestão da Administração Central conforme segue:

- Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração – DGPA
- Diretoria de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos – DIGOV
- Diretoria de Benefícios – DIRBEN
- Diretoria de Atendimento – DIRAT
- Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação – DTI
- Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação – CGPEI:
- Auditoria-Geral – AUDGER
- Corregedoria-Geral – CORREG:
- Presidência – PRES
- Assessoria de Comunicação Social – ACS
- Procuradoria Federal Especializada – PFE.

O escopo do trabalho do Grupo de Trabalho foi a construção de um Programa de Gestão Único – PGU, que estabeleceu as normas gerais para a implementação de Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social. Nesse sentido, com a participação dos diversos setores, foi publicada a norma geral, do Programa de Gestão Único do INSS, através da PORTARIA Nº 1.038 /PRES/INSS, de 7 de outubro de 2020. Partindo desta norma foram desenvolvidos os projetos referentes às áreas técnicas, que abordam as especificidades de

atuação dos diferentes setores. Os projetos foram publicados e foi realizado o credenciamento dos servidores interessados.

Cabe ressaltar que o INSS foi o primeiro órgão do Governo Federal a disciplinar o Programa de Gestão nos moldes da Instrução Normativa Nº 65 com início das atividades em 01/11/2020. Paralelamente, à construção e emissão das normas gerais, foram desenvolvidos trabalhos para mapeamento das tarefas executadas pelos setores supracitados para construção da tabela de atividades de que trata o § 2º do art. 26 da IN 65. A tabela de atividades publicada através da PORTARIA Nº 1.020 /PRES/INSS, de 30 de setembro de 2020, contém os itens obrigatórios, quais sejam:

- I - atividade;
- II - faixa de complexidade da atividade;
- III - parâmetros adotados para definição da faixa de complexidade;
- IV - tempo de execução da atividade em regime presencial;
- V - tempo de execução da atividade em teletrabalho;
- VI - ganho percentual de produtividade estabelecido; e
- VII - entregas esperadas.

A elaboração da tabela foi realizada pelas áreas técnicas que executam as atividades, com base na metodologia de cronoanálise, coordenado pela Diretoria de Atendimento. O estudo foi realizado com base em trabalho anteriormente publicado referente a área finalística do instituto. Esse mapeamento promoveu a equalização das atividades consideradas meio que passaram a ser pontuadas no mesmo modelo adotado para atividades finalísticas. Acerca do sistema de acompanhamento, optou-se pela conversão do tempo de execução da atividade, levantado pelas áreas técnicas, em pontuação, considerando a metodologia de trabalho já em uso no INSS desde 2019, e os sistemas gerenciador de tarefas - GET e painel BG. Dessa forma estendeu-se o conceito já aplicado às centrais de análise, abordado em tópico anterior, a todas as áreas do INSS.

A adoção dessa metodologia, tabela de atividade e pontuação, construída para atender a demanda do PGU, possibilitou que o INSS regulamentasse a execução de toda sua atividade remota, impulsionado pela ocorrência da pandemia. Assim, a implementação do Programa de Gestão com a adoção da tabela de atividades como medida padrão de execução das tarefas do cotidiano, possibilitou uma implementação eficaz e eficiente do

home office. Essas medidas não só abriram as possibilidades de adesão ao trabalho remoto de forma perene, e tiveram como resultado, um aumento da produtividade dos servidores do INSS com a definição de meta superior ao trabalho executado no ambiente físico. A majoração da meta varia percentualmente entre cinco e trinta, de acordo com as definições dos projetos de cada área.

Diante dos resultados apresentados e dos desafios trazidos pela execução da atividade presencial, no ano de 2021, para além das atividades remotas, está em desenvolvimento projeto que trata do atendimento presencial. Esta iniciativa que propõe um Projeto voltado para as Agências da Previdência Social - APS, traz em seu escopo a substituição do Regime de Atendimento em Turnos - REAT, pela metodologia de gestão por resultados do PGU.

## Trabalho remoto e a pandemia do COVID-19

A inovação do trabalho remoto no INSS se deu com às medidas restritivas impostas pela pandemia ocasionada pela COVID-19, momento em que todos tiveram que se reinventar. O INSS alinhado à Portaria Nº 8.024, de 19/03/2020 do Ministério da Economia/Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, interrompeu seu atendimento presencial nas Agências da Previdência Social – APS, colocando seus servidores em regime de trabalho remoto. Primou-se por resguardar a saúde e a vida dos servidores, empregados públicos, terceirizados, estagiários, segurados e beneficiários, levando em conta que estes últimos, na grande maioria, integram o grupo de risco.

Em 08/09/2020, passado aproximadamente 6 (seis) meses do enfrentamento da COVID-19, iniciou-se o retorno ao trabalho presencial com a reabertura das Agências da Previdência Social, em 14/09/2020, mediante observância da Portaria Conjunta nº 09/DGPA/DIRAT/INSS, de 25/08/2020, baseada na previsão dada pela Portaria Conjunta nº 46/SEPRT/SPREV/ME, de 21 de agosto de 2020, do Ministério da Economia e pela Portaria nº 866/PRES/INSS, de 24/08/2020, que instituiu o retorno gradual e seguro do trabalho e atendimento presencial. Referido retorno, levou

em consideração as especificidades de cada unidade, de forma a preservar a saúde e vida das pessoas, garantindo a segurança sanitária dos servidores, empregados públicos, contratados temporários, estagiários e usuários dos serviços prestados.

Contudo, ficou assegurada a possibilidade de trabalho remoto para os servidores, empregados públicos, contratados temporários e estagiários, que se enquadravam no Grupo de Risco ou possuem filhos em idade escolar, mediante comprovação e autodeclaração. Sendo que, suas atividades realizadas foram definidas, avaliadas e acompanhadas pela chefia imediata, de acordo com o preenchimento de formulário de pactuação individual estabelecido na Portaria nº 422/PRES/INSS, de 2020, revogada pela Portaria nº 1.199/PRES/INSS, de 30 de novembro de 2020.

Salienta-se que as diretrizes e as hipóteses de trabalho remoto atualmente estão previstas na Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. E, na mesma linha, o INSS publicou a Portaria nº 1.199/PRES/INSS, de 30/11/2020, que instituiu o trabalho remoto em caráter excepcional no âmbito do INSS, como medi-

da de proteção e prevenção ao contágio, enquanto perdurar a suspensão das atividades, revogando a Portaria nº 422/PRES/INSS, de 31/03/2020, conforme já mencionado.

Desta forma, todos os colaboradores sendo eles, servidores, empregados públicos, estagiários e contratados temporários que compõem o grupo de risco ou possuem filhos em idade escolar, permanecem em trabalho remoto em caráter excepcional, com as atividades definidas, avaliadas e acompanhadas pela chefia imediata, mediante pactuação por meta de produtividade, correspondente a 90 (noventa) pontos mensais, calculadas proporcionalmente ao período de trabalho remoto realizado.

A adesão dar-se-á por meio de preenchimento de Formulário de Pactuação de Trabalho Remoto por Meta de Produtividade, via SEI, disponibilizada no Anexo da citada portaria, e a distribuição e controle das atividades a serem realizadas, por meio do Gerenciador de Tarefas – GET ou e-Tarefas. Da mesma forma, acontece com os servidores, empregados públicos, contratados temporários e estagiários lotados em unidades que se mantiverem fechadas em razão da situação de emergência de saúde pública decorrente do novo coronavírus – COVID-19.

## Recomposição da Capacidade Operacional – Estratégia de Recrutamento e Alocação de Pessoas

Tendo em vista que o INSS ainda não concluiu o levantamento da força de trabalho necessária após a conclusão do amplo processo de transformação digital e da gestão, o que inviabiliza a realização de concursos públicos, coube à Autarquia buscar novas estratégias de gestão de pessoas para fazer frente à crescente demanda por serviços previdenciários e assistenciais.

Para este processo foram efetuadas diversas ações relacionadas à cessão de funcionários de empresas estatais e contratação de servidores temporários, de forma garantir a ampliação da capacidade produtiva. O INSS conta hoje com 19.807 servidores ativos, 2.544 servidores temporários e 552 empregados requisitados, totalizando 22.903 pessoas em atividade no Instituto.

**Tabela 13: Servidores e empregados ativos no instituto**

Lotação	Efetivos	Temporários	Requisitados
<b>TOTAL</b>	<b>19.807</b>	<b>2.544</b>	<b>552</b>
ADMINISTRACAO CENTRAL	435	-	12
SR NORDESTE	5.778	577	251
SR NORTE/CENTRO-OESTE	2.654	453	44
SR SUDESTE I	3.863	372	34
SR SUDESTE II	3.763	780	124
SR SUL	3.314	62	87

Com fundamento na Lei 8.745/93, com redação dada pela Medida Provisória nº 922, de 2020, e com fundamento na Lei 13.954/2019, o Presidente do INSS em conjunto com o Secretário Especial de Previdência e Trabalho e o Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, realizou processo seletivo simplificado para contratação temporária de aposentados do RPPS e militares inativos das Forças Armadas para captação de força de trabalho adicional para o INSS.

O processo foi regido pelo Edital Conjunto de Chamamento Público e Processo Seletivo Simplificado Nº 01/SEPRT/SEDGG/INSS, de 29/04/2020, que apresentou dois grupos para atuação no INSS: o G1, de aposentados do RPPS e militares inativos das forças armadas, e o Grupo E1, de aposentados da Carreira do Seguro Social.

Os servidores temporários do Grupo E1 estão focados na análise de requerimentos e são remunerados por produção. Os servidores do Grupo G1 estão focados no atendimento das APS, em áreas meio e no Chat Helô. Graças a sua contratação foi possível reabrir um número maior de agências diante do protocolo sanitário da COVID-19, bem como redirecionar mais servidores efetivos para as centrais de análise.

Foram ofertadas para o Grupo G1 7.400 vagas e para o Grupo E1 não houve limitação de quantitativo de vagas, cujo resultado consta resumido na tabela abaixo:

**Tabela 14: Contratados Temporários – Assinatura de Contrato**

	Grupo G1	Grupo E1
Habilitados	3.234	585
Assinaram o contrato	2.493	515
Matrícula ativa	2.045	454

### Cedidos Dataprev e Infraero

Em 2020 o INSS recebeu o reforço de 117 empregados cedidos pela Dataprev para compor força de trabalho no Instituto por prazo indeterminado. O grupo foi recebido em duas etapas, a primeira com 18 empregados em janeiro e a segunda com 99 empregados em junho. O grupo é formado por Analistas de Tecnologia da Informação e Assistentes de Tecnologia da Informação de diversos estados da federação e constitui quadro experiente e qualificado.

Os empregados estão administrativamente subordinados à Gerência-Executiva da capital de seus estados e tecnicamente respondem à DTI, atuando com foco nacional em conjunto com a equipe de servidores da Diretoria.

A partir do perfil dos empregados, a DTI os dividiu em onze grupos de atuação, refletindo assim as necessidades do Instituto. São eles: suporte ao usuário; suporte a equipamentos servidores de APS, GEX e SR; suporte aos ativos de rede; links de dados e rede local; gestão e suporte administrativo (logística, finanças e pessoas); suporte a equipamentos servidores da Diretoria de Tecnologia e Inovação, nuvem INSS e gestão do monitoramento da rede de dados e ativos de rede; planejamento e execução das aquisições de soluções de TIC; segurança da Informação; governança de TIC, padronizações e normatizações; gestão do desenvolvimento e manutenção de sistemas; e ciência de dados e projetos de TIC.

Esse quadro também possibilitou a reorganização da Divisão de Operações da Diretoria de Tecnologia e Inovação em células especializadas: suporte ao usuário, sustentação, rede e monitoramento.

Dentre alguns dos resultados já alcançados com a participação destes técnicos, podemos destacar a concepção e implantação do projeto de atendimento ao usuário interno de serviços de TIC, configuração do ambiente em nuvem do INSS, criação da ETIR, atuação na área de ciência de dados, apoio nos processos de aquisições de TIC, dentre outros.

Da mesma forma, foram autorizadas pelo Ministério da Economia, mediante as Portarias n°s 4.656, de 3 de outubro de 2019 e 15.317, de 16 de dezembro de 2019, a cessão de 326 empregados da INFRAERO, dos quais, atualmente, encontram-se em atividade 258 empregados. Essa força de trabalho foi alocada em sua maioria nas área de atendimento, o que possibilitou que os servidores da carreira do seguro social fossem deslocados para atuação no reconhecimento de direito

### Qualificação da Força de Trabalho para Maior Produtividade

A qualificação dos servidores para ampliação da capacidade operacional do Instituto em sua área de negócio está diretamente relacionada à análise do reconhecimento de direito por intermédio de trilhas de aprendizagem. Estas visam instrumentalizar e atualizar as competências nos conceitos, procedimentos e análise no tocante a aposentadorias, pensões, salário maternidade, atividade rural, auxílio-reclusão, compensação previdenciária e benefícios assistenciais, além de sistemas e fluxos relacionados ao desenvolvimento das atividades.

No ano de 2020, foram disponibilizadas diversas trilhas de aprendizagem, sendo a principal a **“Trilha de Aprendizagem em Bene-**

**fícios”**. O projeto educacional de Trilhas de Aprendizagem foi elaborado com o objetivo de capacitar os novos servidores – aposentados da Carreira do Seguro Social e aposentados do RPPS e militares inativos das Forças Armadas – contratados temporariamente para atuar com segurança nas atividades de atendimento remoto e presencial.

As trilhas de aprendizagem contemplaram a chamada “gestão por competências”, que consiste na utilização de estratégias de aprendizagens diversas, já presentes no INSS, tais como cursos EAD (a distância) estudo dirigido, grupos de estudos, podcasts (áudios). O objetivo primordial da capacitação consistiu em possibilitar o conhecimento das condições e etapas necessárias ao reconhecimento de direito dos benefícios previdenciários e assistenciais, assim como dos sistemas específicos necessários à análise dos benefícios.

Em razão da pandemia – COVID 19 – as trilhas foram disponibilizadas na modalidade EAD. Com 40 horas aula, foram tratados temas institucionais, compreendendo a estrutura organizacional do INSS, missão, visão, valores, objetivos estratégicos e informações específicas das unidades, além de temas com foco no desenvolvimento de competências individuais. Em 2020 foram capacitados 2.030 servidores na trilha de benefícios.

## Programa de Mentoria do INSS “Projeto Anjos”

Dentro da visão de qualificação dos servidores do Instituto, foi idealizado o projeto de mentoria denominado “Projeto Anjos”.

O Programa de Mentoria tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais no âmbito do INSS, numa perspectiva de gestão do conhecimento entre pares que possuam níveis diferentes de experiência e saberes – práticos e teóricos.

Como finalidade visa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e servidoras nas CEAB-PGRP-CEAP, visando à promoção de competências pessoais e organizacionais no âmbito do INSS, com vistas à potencialização do indivíduo, melhor efetividade na análise de benefícios e maior qualidade na prestação de serviços à sociedade, por meio da vivência de estratégias da metodologia mentoring.

O projeto nasceu em 2020, em uma ação piloto de desenvolvimento destinada aos servidores que atuam na análise de reconhecimento de direitos previdenciários, com turmas em 2 superintendências regionais, sendo 10 servidores por turma. Após o piloto a ser concluído

em 2021, será adequado com base nos resultados do piloto para expansão nacional.

A expectativa é que esse projeto consiga elevar substancialmente a produtividade e reduzir os erros de decisões sobre requerimentos daqueles servidores menos experientes, que, via de regra, não alcançam as metas mensais de suas centrais de análise e/ou apresentam elevado percentual de desconformidade de decisões apurada pelo Super-tec. O Mentor não apenas repassará conhecimento em cursos, como também dará suporte técnico aos seus mentorados durante vários meses, além de motivá-los a buscar conhecimento e serem cada vez mais eficazes no seu trabalho.

# Riscos, Oportunidades e Perspectivas

CAPÍTULO

# 3



# 1 RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

No que tange a risco, na data de 28 de maio de 2020, o INSS, por meio do Comitê Estratégico de Governança, instância máxima do Sistema de Governança explicitado no capítulo “Visão Geral Organizacional e Ambiente Externo”, instituiu a Política de Gestão de Riscos – PGR-INSS, materializada na Resolução nº 5/CEGOV/INSS.

A PGR-INSS, entrega tão substancial e de extrema importância para o Sistema de Gestão de Riscos do Instituto, tem como finalidade precípua “estabelecer e difundir princípios e diretrizes, objetivos, competências e responsabilidades a serem observados para a gestão de riscos, necessários aos processos de governança e gestão das políticas, programas, projetos e processos do Instituto”.

Como protocolo de intenções do Instituto, a PGR-INSS utiliza-se do modelo das três linhas (ou camadas de defesa) estabelecido na própria Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2006 (IN MP/CGU 01/2016) para o tratamento de riscos e para organizar os papéis e responsabilidades do Sistema.



Na primeira linha ou camada de defesa, os gestores das unidades administrativas atuam de forma a gerenciar seus próprios riscos e são responsáveis pelas ações corretivas imediatas para resolver as fragilidades identificadas nos processos de trabalho. Essas atividades se concretizam de formas diversas, sendo uma delas a dupla checagem na confecção dos atos administrativos realizados pelo servidor e seu chefe imediato.

Já na segunda linha ou camada de defesa, tem-se, como exemplo, a atuação DIGOV, que desempenha o papel de unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos, por meio da coordenação da estruturação, execução e monitoramento do programa de integridade e gestão de riscos no âmbito do INSS.

Ainda na segunda linha ou camada de defesa, podem ser observadas as atividades de controle e conformidade, investigação e redução de riscos de fraude e de corrupção. Outro exemplo dessa atuação pode ser verificado na atuação da DTI, por meio da coordenação da execução da política de segurança de tecnologia da informação e comunicações; além da atuação em funções corporativas essenciais, como ouvidoria, controle financeiro e Sistema de Governança.

Por sua vez, a Auditoria-Geral do INSS atua na terceira linha ou camada de defesa, sendo assim conceituada pela IN MP/CGU 01/2016:

“Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as

operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos

Outra forma de entender o Sistema de Gestão de Riscos do INSS é por meio dos diversos níveis hierárquicos. Por meio desse olhar, as atividades de gestão de riscos no instituto são integradas seguindo um fluxo decisório. São instâncias responsáveis pelo SGR-INSS: o CEGOV; o Presidente; a Auditoria-Geral; a DIGOV; as Diretorias e Superintendências-Regionais; o coordenador-setorial de gestão de riscos; e os gestores de riscos.

Não obstante os papéis e responsabilidades das instâncias do SGR-INSS, vem sendo estabelecida no INSS a cultura de que compete a todos os colaboradores do Instituto o monitoramento da evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles internos implementadas nos objetos de gestão em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

Em que pese ainda não ter sido publicada a metodologia de riscos do INSS, e com base nos princípios e objetivos da PGR-INSS, a alta administração da Autarquia, ao executar suas atividades e projetos na busca do alcance dos objetivos estratégicos, utiliza-se das experiências práticas para a percepção dos riscos e das oportunidades, o chamado mapeamento empírico de risco.

Ao longo do exercício de 2020, diversas providências foram adotadas frente aos riscos identificados na execução de projetos e processos, com a finalidade de se potencializar os efeitos das oportunidades, bem como mitigar os impactos dos riscos de potencial negativo.

O risco da ocorrência de uma pandemia, que possui probabilidade muito baixa, porém de impacto potencial muito alto, foi, sem dúvida, o maior evento de incerteza que se concretizou no ano de 2020. Alterando substancialmente o contexto econômico-social, a COVID-19 impactou, de forma negativa e positiva, os processos de trabalho e os projetos em andamento.

O impacto gerado pela suspensão do atendimento nas APS em março de 2020 trouxe a obrigação de o INSS adotar medidas emergenciais para a manutenção do alcance de seus objetivos estratégicos. Podem ser citados como exemplos de tais esforços a oportunidade de avanço no projeto piloto para comprovação de vida de forma totalmente remota e a ampliação do alcance dos programas de gestão por teletrabalho dos servidores, detalhados anteriormente neste relatório.



**N**a busca dos objetivos estratégicos, riscos e oportunidades foram identificados, como por exemplo aqueles que impactam a celeridade na tomada de decisão. O principal projeto executado ao longo de 2020 para o alcance desse objetivo foi o Programa de evolução das CEABs, liderado pela DIRAT. Seus principais riscos giraram em torno de que uma possível centralização de processos pudesse gerar desmobilização das equipes localmente, ocasionada pela falta de clareza acerca da responsabilização objetiva sobre os processos pendentes e sobre a produtividade dos servidores. Caso concretizado, poderia dificultar o alcance dos ganhos de produtividade esperados.

O Programa de evolução das CEABs também atacou o risco de a lógica de distribuição de processos não estar baseada em dados objetivos, podendo reproduzir a mesma ineficiência de distribuição dos processos físicos. No que pese à identificação dos eventos negativos a serem mitigados, identificou-se, ainda, a oportunidade de despertar o servidor para orientação do trabalho por produtividade, diante da possibilidade de trabalhar remotamente com base em pontuação individual, potencializando uma mudança de cultura voltada para a gestão por resultados. Todavia, na prática, o risco que mais impac-

tou negativamente o resultado das CEABs foi o de instabilidade e indisponibilidade dos sistemas mantidos pela Dataprev que, além de reduzir substancialmente a produção, criou insegurança e dificuldade de planejamento do trabalho pelos servidores.

Outro exemplo na mitigação dos riscos voltados a tomada de decisão diz respeito ao desenvolvimento do SuperCNIS e a remodelagem dos fluxos realizada pela área de negócio responsável, liderados pela DIRBEN, que foram medidas adotadas para que se agregasse valor à tomada de decisão.

Nesta linha, o risco de que os fluxos de processamento automatizado fossem inviabilizados por carência de informações, diante do fato de que as informações necessárias não fossem devidamente tratadas/integradas no CNIS, poderia impactar, de forma negativa, diante da necessidade de exigências no processo para a efetivação da análise de benefícios.

Do ponto de vista da melhoria do atendimento ao público, objetivo estratégico cujas ações suportam serviços que agregam valor ao cidadão, uma oportunidade identificada pela equipe da DIRAT foi a possível idealização de inovações nas soluções de atendimento originadas pela burocratização do acesso às informações no atendimento ao longo de

anos anteriores. Isto se concretizou, mediante a simplificação no processo de cumprimento de exigências e pela ampliação de serviços oferecidos remotamente, como é o caso do chat Helô.

No contraponto dessa oportunidade, o risco de que o modelo de transformação digital anterior não previu adequadamente um ponto de referência para a prestação de informações ao público deve ser mitigado para que não se concretize a ocorrência de o cidadão buscar diversos canais e não conseguir a informação necessária ao acesso de seus pleitos. Nesta mesma linha, o cidadão com dificuldade de inclusão digital precisa de um canal que faça a transição do antigo modelo de atendimento analógico para o atual.

Risco operacional de impacto muito alto, a possibilidade da ocorrência da instabilidade dos sistemas corporativos está intrinsecamente ligada aos objetivos estratégicos percorridos acima. Tal risco interfere de forma negativa, ainda, nas ações que envolvem o objetivo “reestruturação organizacional para transformação digital”. A dificuldade de acesso por parte dos servidores prejudica a execução de tarefas, diminuindo o desempenho das equipes gerenciais e operacionais. Problemas no aplicativo Meu INSS reduzem a credibilidade da transformação digital jun-

to aos cidadãos. Diversas medidas e investimentos foram envidados no sentido de se mitigar o impacto da instabilidade dos sistemas, como, por exemplo, a migração dos sistemas de grande porte para plataforma web, a exemplo do PRISMA e SUB (ainda em execução). Essa migração visam proporcionar maior disponibilidade dos sistemas em ambiente mais moderno, clusterizado e de maior segurança. Outras medidas adotadas foram a instalação da sala de situação permanente para tratamento dos incidentes de indisponibilidade por equipe multidisciplinar da DATAPREV, visando também a garantia de maior disponibilidade e estabilidade das transações, e a melhoria contratual dos Acordos de Nível de Serviço, garantindo maior disponibilidade e estabilidade dos serviços contratados.

Ainda em relação aos riscos operacionais ligados aos sistemas corporativos, várias ações foram adotadas ao longo de 2020 para mitigar impactos de possíveis acessos indevidos aos sistemas corporativos do INSS, o que poderia gerar vazamentos de dados, bem como facilitar a ocorrência de fraudes. Cita-se aqui a cerca geográfica de VPN, além do planejamento de utilização do duplo fator de autenticação para acesso aos sistemas utilizados pelos servidores do INSS, bem como

as campanhas de sensibilização adotadas pela DTI em conjunto com a ACS.

Essas ações orientaram todos os servidores e colaboradores sobre a necessidade de se adotar procedimentos de segurança no acesso a sistemas corporativos. Cumpre esclarecer que a Dataprev informou que nos últimos três anos não há reportes de incidentes de segurança cibernética envolvendo repasse indevido de informações a instituições financeiras.

Do ponto de vista da execução das despesas no INSS, sob a égide do objetivo estratégico que envolve a busca de um Instituto superavitário a partir de receitas próprias, dando suporte aos demais objetivos que possuem por finalidade cumprir com a missão da Autarquia, os riscos enfrentados foram diversos.

O principal envolveu a restrição orçamentária, sob o risco de bloqueios orçamentários e insucesso nos pedidos de suplementação orçamentária. De impacto devastador, as consequências culminariam com a interrupção dos serviços prestados pelas APS, a paralisação de investimentos importantes para pôr em prática projetos que suportaram a transformação digital, bem como consequências na execução das despesas de manutenção das unidades (serviços básicos, como vigilância, limpeza, água e luz, reformas e envio

de correspondências a requerentes), o que causaria impactos negativos aos cidadãos e graves danos à imagem do INSS.

Medidas como a elaboração de notas técnicas que apresentaram a situação e o acompanhamento mensal da execução da despesa e as necessidades orçamentárias acabaram tornando-se fonte de oportunidade de se adequarem despesas, por meio de três principais providências: a padronização de contratos de vigilância, a revisão do modelo de relação contratual com a Dataprev e a extinção de diversas Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG), percorridas no capítulo “Principais resultados da Gestão 2020”.

Ainda no que tange à mitigação dos riscos citados acima, a geração de receitas pelo INSS foi uma oportunidade identificada que potencializou o alcance de um Instituto superavitário. De impacto fiscal positivo, a Autarquia ampliou de forma significativa suas receitas próprias, conforme explicitadas na “Nota 12 – Receita da Folha de Benefícios” do documento “Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas 2020”. A partir de 2021 essas receitas serão ainda maiores tendo em vista o acordo firmado com a Febraban em dezembro de 2020 para revisão dos valores pagos pelo recebimento da folha de benefícios implantados até 2009, bem como pela am-

pliação no número de benefícios abrangidos pelo último prego da folha.

Ressalta-se, por fim, que ao longo de 2020 a identificação e o tratamento de riscos e oportunidades fizeram parte das atividades cotidianas não somente da alta administração, mas também no âmbito tático e operacional. Em consonância com o fomento de uma gestão proativa na temática de riscos, objetivo contido na PGR-INSS, iniciativas foram realizadas nas Diretorias, Superintendências Regionais e Gerências Executivas. Dentre as atividades e projetos em que foram postas em prática metodologias de gerenciamento de riscos, destacam-se as contratações de obras e serviços, ações de capacitações, a abertura das agências e o Programa de Gestão.

Diante de todo o exposto, conclui-se que, mesmo diante do fato de que o INSS ainda tem um longo caminho a percorrer para que se robusteça a maturidade em gerenciamento de riscos, o ano de 2020 foi marcado por grandes conquistas na busca da melhoria da tomada de decisão baseada em criar e proteger valor público por meio da identificação e tratamento da ocorrência de eventos que venham a ter impacto em processos e projetos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.



# Orçamento, Finanças e Contabilidade

CAPÍTULO

# 4



# 1 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.

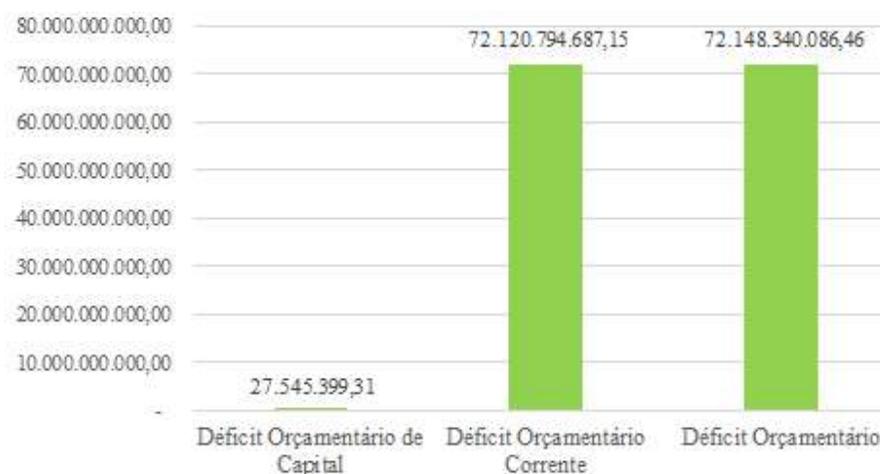
Na Classe do Ativo salienta-se uma redução de 2,13% em 2020 com relação a 2019, principalmente por conta da variação negativa no Subgrupo Demais Créditos e Valores a Curto Prazo, decorrente da redução na conta Adiantamentos Concedidos em virtude da baixa do 13º Salário concedido. O subgrupo Imobilizado aponta um aumento de 11,41%, devido a variação apresentada em Bens Imóveis, principalmente pela reclassificação de alguns imóveis para o INSS, imóveis antes não operacionais registrados no FRGPS.

R\$ Mil					
ATIVO	2020	2019	PASSIVO E PL	2020	2019
ATIVO CIRCULANTE	4.316.556	4.825.919	PASSIVO CIRCULANTE	124.815.480	62.749.288
ATIVO NÃO CIRCULANTE	3.174.015	2.827.761	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	56.109.099	54.276.316
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	(173.434.007)	(109.371.924)
TOTAL DO ATIVO	7.490.572	7.653.680	TOTAL DO PASSIVO E PL	7.490.572	7.653.680

No grupo Passivo Circulante, o subgrupo Demais Obrigações a Curto Prazo apresentou um aumento de 103,49% em comparação a 2019, tendo como principal composição os termos de execução descentralizadas – TED, dentre eles destaca-se o TED entre o INSS e Ministério da Cidadania para execução dos

benefícios geridos pelo Fundo Nacional de Assistência Social – FNAS e outras despesas de custeio vinculadas aos benefícios assistenciais. Por fim, o Patrimônio Líquido apresentou uma redução de 58,57%, impactado, principalmente, pelo resultado deficitário apresentado na conta Resultado de Exercícios Anteriores.

## Resultado Orçamentário



## 2 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.

R\$ Mil			
DVP	2020	2019	AH(%)
Resultado Patrimonial	(64.126.405)	(60.848.198)	5,39

O Resultado patrimonial do exercício de 2020 apontou um déficit de R\$ 64,126 bilhões, totalizando um aumento de 5,39% em relação a 2019. Esse déficit foi resultado do decréscimo, na ordem de 99%, de Ganhos com a Desincorporação de Passivos decorrente do Termo de Execução Descentralizada – TED destinado ao pagamento do Loas.

### 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 61,7 bilhões.

### Balanço Financeiro – INSS

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.

Ano	Ingressos	Dispêndios
2019	702.999.441	702.999.441
2020	756.425.566	756.425.566
Diferença	53.426.125	53.426.125

### 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

R\$ Mil					
ATIVO	2020	2019	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2020	2019
ATIVO CIRCULANTE	53.081.906	41.693.767	PASSIVO CIRCULANTE	64.439.916	61.030.561
ATIVO NÃO CIRCULANTE	213.075.289	178.432.114	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	2.806.048	2.602.904
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	198.911.232	156.492.417
TOTAL DO ATIVO	266.157.196	220.125.881	TOTAL DO PASSIVO E PL	266.157.196	220.125.881

Na Classe do Ativo destaca-se o Subgrupo Caixa e Equivalentes de Caixa que teve um acréscimo de 98,80% em comparação ao exercício de 2019, proveniente da geração de uma Ordem de Pagamento contabilizada como reserva de recurso financeiro na conta Limite de Saque com Vinculação Pagto Ordem Pagto – OFSS, até a assinatura dos gestores, posteriormente gerando a Ordem Bancária. No Ativo Não Circulante destaca-se o aumento de 13,57% na conta Outros Créditos a Receber e Valores a LP – INTRA por causa do aumento na atualização dos Créditos Previdenciários pela RFB/Codac na UG do FRGPS.

Já no Passivo Circulante, merece destaque o Subgrupo Obrigações Trabalhistas que cresceu 3,2%, decorrente de registro de Benefícios Previdenciários e de Precatórios de Benefícios Previdenciários, sendo estes atualizados pelos órgãos do Poder Judiciário Federal. Outro destaque foi o Patrimônio Líquido que apresentou uma variação positiva de 27,11%, em virtude de superávit no Resultado do Exercício, em 2020, contrastando com o déficit apresentado em 2019.

# 3 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.

R\$ Mil			
DVP	2020	2019	AH(%)
Resultado Patrimonial	43.210.995	(56.613.096)	176,33

A Demonstração das Variações Patrimoniais apontou resultado patrimonial superavitário em 2020 no montante de R\$ 43,211 bilhões, acarretando uma variação positiva de 176,33%. O que contribuiu para esse superavit foram dois fatores, um foi o aumento de 3,22% na arrecadação das contribuições sociais entre 2020 e 2019 e o outro foi pelo aumento de 4,02%, entre 2020 e 2019, do reconhecimento dos Créditos Tributários e Dívida Ativa Tributária.

## Balço Orçamentário – FRGPS

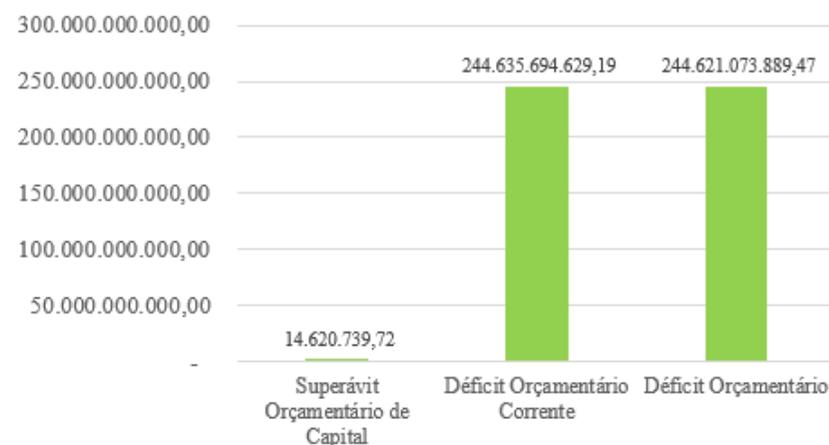
O Balço Orçamentário – BO é a demonstração contábil que discrimina o saldo das contas de receitas e despesas orçamentárias, comparando os valores previstos e fixados com os efetivamente executados.

Do total arrecadado no FRGPS, em 2020, 96,98% refere-se às contribuições sociais, tendo este demonstrativo apresentado um superávit no orçamento de capital oriundo da arrecadação da venda de bens imó-

veis em conformidade ao Plano Nacional de Desmobilização de Imóveis-PND. Importante citar também que em 2020 o FRGPS pagou cerca de 99,99% dos restos a pagar.

O FRGPS apresentou déficit orçamentário de 244,6 bilhões apurado no BO devido a frustração na arrecadação de receita corrente e a não apresentação do valor arrecada a título de receita de capital “operações de crédito – Interno” na ordem de 213,7 bilhões aberto como crédito suplementar e arrecadada pelo Tesouro Nacional, razão pela qual não consta evidenciado no BO do FRGPS.

Resultado Orçamentário



## 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.

Ano	Ingressos	Dispêndios
2019	1.257.668.178	1.257.668.178
2020	1.286.208.281	1.286.208.281
Diferença	28.540.103	28.540.103

O Balanço Financeiro do FRGPS, no exercício de 2020, apontou um aumento, em relação à 2019, na ordem de R\$ 28.540.103.599,59 dos seus ingressos e dispêndios, que representou 2,27%.

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

A Coordenação de Contabilidade é responsável pela Contabilidade dos órgãos INSS e FRGPS e é composta por uma Coordenação e três Divisões e um Serviço, são eles:

Estrutura	Titular
Coordenação de Contabilidade	Omar Ney Nogueira Moraes
Divisão de Acompanhamento Contábil da Despesa	Daniel Leitão da Costa
Divisão de Acompanhamento Contábil do Patrimônio	Leonardo de Sousa Oliveira
Divisão de Acompanhamento Contábil da Receita	Lissandra Holanda Bonfim
Serviço de Contabilidade	Roberson Coelho de Abrantes

Os titulares ficaram responsáveis pela Contabilidade durante todo o exercício de 2020.

## 4 Opinião do Órgão de Controle

O Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão 1462/2020 decidiu, por unanimidade e de acordo com os pareceres emitidos nos autos, em abster-se de expressar conclusão (opinião) sobre a confiabilidade e a transparência das informações registradas nas Demonstrações Contábeis de 2019 do Fundo do Regime Geral de Previdência Social (FRGPS), em decorrência da ausência de controle dos ativos geridos pela RFB e pela PGFN.

O Tribunal de Contas da União não realizou em 2019 Auditoria sobre as Demonstrações Contábeis do INSS.

# Créditos

Participaram da elaboração deste Relatório de Gestão todos os órgãos do Instituto Nacional do Seguro Social. Este relatório é produto da construção coletiva e orientado pelas boas práticas prospectadas em organizações públicas e privadas.

## **Governo Federal**

### **Ministro de Estado da Economia**

Paulo Roberto Nunes Guedes

## **Coordenação e Supervisão Geral**

### **Presidente do Instituto Nacional do Seguro Social**

Leonardo José Rolim Guimarães

### **Diretor de Integridade, Governança e Gerenciamento de Riscos**

Helder Calado de Araújo

### **Coordenadora-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação**

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

## **Arte**

### **Instituto Nacional do Seguro Social**

Coordenação-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação

### **Gerência de Conteúdo**

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

### **Coordenação de Criação**

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

### **Projeto Gráfico**

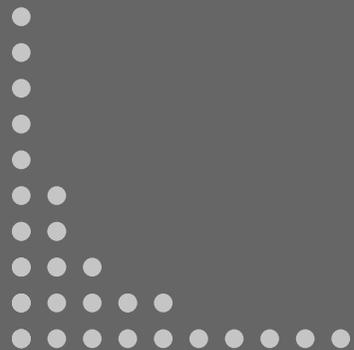
Gráfica Movimento

### **Diagramação**

Gráfica Movimento

### **Foto**

Assessoria de Comunicação Social





**PREVIDÊNCIA SOCIAL**

Limoeiro

# RELATÓRIO DE GESTÃO 2020

**Instituto Nacional  
do Seguro Social**

