

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ISSN 2595-5667

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANO Nº 09 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 01

ISSN 2595-5667

**Editor-Chefe:**

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

**Rio de  
Janeiro, 2024.**

# REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## LAW JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION

### **Conselho Editorial Internacional:**

- Sr. Alexander Espinosa Rausseo, Universidad Central de Venezuela, Venezuela  
Sr. Erik Francesc Obiol, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Peru, Peru  
Sr. Horacio Capel, Universidad de Barcelona, Barcelona, Espanha.  
Sra. Isa Filipa António, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Portugal  
Sra. Maria de Los Angeles Fernandez Scagliusi, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha.  
Sr. Luis Guillermo Palacios Sanabria, Universidad Austral de Chile (UACH), Valdivia, Chile.  
Sra. Mónica Vanderleia Alves de Sousa Jardim, Universidade de Coimbra, UC, Portugal.  
Sr. Mustafa Avci, University of Anadolu, Turquia

### **Conselho Editorial Nacional:**

- Sr. Adilson Abreu Dallari, Pontificia Universidade Católica, PUC/SP, Brasil.  
Sr. Alexandre Santos de Aragão, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, RJ, Brasil.  
Sr. Alexandre Veronese, Universidade de Brasília, UNB, Brasil.  
Sr. André Saddy, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Carlos Ari Sundfeld, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.  
Sra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.  
Sra. Cynara Monteiro Mariano, Universidade Federal do Ceará, UFC, Brasil.  
Sr. Daniel Wunder Hachem, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.  
Sr. Eduardo Manuel Val, Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.  
Sr. Fabio de Oliveira, Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. Flávio Garcia Cabral, Escola de Direito do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul., Brasil  
Sr. Henrique Ribeiro Cardoso, Universidade Federal de Sergipe, UFS, Brasil.  
Sr. Jacintho Silveira Dias de Arruda Câmara, Pontificia Universidade Católica, São Paulo, Brasil.  
Sra. Jéssica Teles de Almeida, Universidade Estadual do Piauí, UESPI, Piriapiri, PI, Brasil., Brasil  
Sr. José Carlos Buzanello, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Sr. José Vicente Santos de Mendonça, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Georges Louis Hage Humbert, Unijorge, Brasil  
Sra. Maria Sylvia Zanella di Pietro, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sra Marina Rúbia Mendonça Lôbo, Pontificia Universidade Católica de Goiás, Goiás, Brasil.  
Monica Sousa, Universidade Federal do Maranhão  
Sr. Mauricio Jorge Pereira da Mota, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sra. Monica Teresa Costa Sousa, Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Maranhão, Brasil.  
Sra. Patricia Ferreira Baptista, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Brasil.  
Sr. Paulo Ricardo Schier, Complexo de Ensino Superior do Brasil LTDA, UNIBRASIL, Brasil.  
Sr. Vladimir França, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Brasil.  
Sr. Thiago Marrara, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.  
Sr. Wilson Levy Braga da Silva Neto, Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
-

# **O DESEMPENHO DO ATENDIMENTO NO INSS PÓS -TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS VIA MEU INSS**

## **THE PERFORMANCE OF SERVICE DELIVERY AT INSS POST-DIGITAL TRANSFORMATION: STRATEGIES FOR IMPROVING THE PROVISION OF SOCIAL SECURITY SERVICES VIA MEU INSS.**

**Bárbara Werner Barbosa Dias<sup>1</sup>**

**Renato Luís Pinto Miranda<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este estudo analisa o modelo de atendimento digital do INSS após a transformação digital e propõe melhorias para a experiência dos usuários e o desempenho da Administração Pública. A metodologia é qualitativa, descritiva e exploratória, baseada em dados primários e secundários. Utiliza-se um modelo de análise, revisão bibliográfica, análise documental e questionários exploratórios aplicados em Agências do INSS e Cidades do Estado de Alagoas. O objetivo é entender os impactos da transformação digital no INSS nesses grupos, e sugerir soluções, por meio de um diagnóstico. O estudo revela uma lacuna no suporte ao público durante a transformação digital, forçando os usuários a aprenderem por conta própria a usar os sistemas. Considera-se que as propostas, podem melhorar a compreensão e uso dos serviços digitais, o que contribuiria para um processo administrativo mais eficiente e um maior reconhecimento de direitos previdenciários, refletindo positivamente no desempenho do INSS.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho. Transformação digital. Governo digital.

**ABSTRACT:** This study analyzes the digital service model of the INSS after its digital transformation and proposes improvements for the user experience and the performance of the Public Administration. The methodology is qualitative, descriptive, and exploratory, based on primary and secondary data. It employs an analysis model, a literature review, document analysis, and exploratory questionnaires applied in INSS Agencies and Cities in the State of Alagoas. The objective is to understand the impacts of digital transformation on the INSS in these groups and to suggest solutions through a diagnosis. The study reveals a gap in public support during the digital transformation, forcing users to learn how to use the systems on their own. It is considered that the proposed solutions could improve the understanding and use of digital services, which would contribute to a more efficient administrative process and a greater recognition of social security rights, positively reflecting on the performance of the INSS.

**KEYWORDS:** Performance. Digital transformation. Digital government

## **I. INTRODUÇÃO**

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), a maior Autarquia Federal do Brasil, enfrenta historicamente desafios em seu atendimento presencial, marcado por filas extensas e

---

<sup>1</sup> Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal do Alagoas.

<sup>2</sup> Doutor na Linha de Políticas e Finanças Públicas pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA, com estágio doutoral sanduíche pela Facultad de Ciencias Políticas y Sociología da Universidad Complutense de Madrid - UCM; Mestre na Linha Administração Pública e Social pelo Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras - UFLA, graduado em Direito pela Universidade Católica de Salvador - UCSAL. Realizou Pós-Doutorado na Facultad de Ciencias Políticas y Sociología da Universidad Complutense de Madrid - UCM. Professor Associado I do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Alagoas - UFA

problemas operacionais. Nos últimos anos, o INSS passou por diversos estudos e projetos para aprimorar a prestação de serviços públicos. A pandemia do Coronavírus acelerou a virtualização dos serviços do INSS, migrando grande parte das atividades presenciais para plataformas online, principalmente o aplicativo "Meu INSS". Atualmente, quase todos os serviços são solicitados e, em alguns casos, totalmente realizados pela *internet*, independentemente de análise presencial por servidores.

Segundo Maia e Correia (2022), o termo "governo eletrônico" (ou *e-government*) tem sido amplamente discutido em relação à modernização da Administração, enfatizando o uso de novas tecnologias da informação e comunicação em políticas públicas para aumentar o acesso, transparência, eficiência e qualidade dos serviços, bem como a participação dos cidadãos com a finalidade de atender às suas necessidades e expectativas. É nesse contexto do governo eletrônico que o INSS expandiu seus serviços.

A Administração Pública brasileira tem adotado Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para aprimorar suas operações burocráticas, notando-se um aumento significativo no uso dessas tecnologias para disponibilizar informações aos cidadãos, alinhando-se à concepção de Governo Eletrônico (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020). As TICs têm o potencial de impulsionar a inovação e facilitar a oferta de serviços públicos adequados e atualizados para todos os cidadãos, incorporando as dimensões democráticas e sociais preconizadas pela atual ordem jurídica constitucional (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

Apesar da inevitável virtualização da sociedade, é crucial reconhecer a diversidade no perfil dos usuários, especialmente nas regiões mais carentes do país, como as cidades de Alagoas. Para avaliar o desempenho do serviço do INSS, é essencial realizar um estudo que identifique os desafios enfrentados pelos usuários para acessar seus direitos. Embora o atendimento digital tenha sido introduzido para lidar com a alta demanda, complementando as Agências físicas, ele falha ao negligenciar demandas específicas de seus usuários (Controladoria Geral da União, 2024).

De acordo com informações do site da Transparência Previdenciária, lançado pelo INSS e pelo Ministério da Previdência Social em 2023, aproximadamente 46% dos requerimentos analisados, num total de cerca de um milhão, foram indeferidos, evidenciando uma expressiva quantidade de negativas. Em junho de 2023, havia 1.794.449 milhões de requerimentos em espera, sendo que 40% aguardavam análise por, no mínimo, 91 dias. (Controladoria Geral da União, 2023).

Após a reforma gerencial ocorrida no Brasil e a inclusão do princípio da eficiência no corpo Constitucional, a Administração Pública passou a ter o dever de prestar os serviços públicos de maneira eficiente. Evoluindo e amadurecendo a ideia de eficiência, foi possível ampliar a forma de mensurar a atividade pública por meio de seu desempenho, conceito que engloba não somente a eficiência, mas também a eficácia e a efetividade na prestação dos serviços públicos (Vilhena; Martins, 2022). O desempenho é definido como a forma pela qual um objeto, que pode ser uma organização, projeto, processo ou tarefa, se comporta para alcançar um resultado ou finalidade (Brasil, 2009a).

A gestão por desempenho compartilha certas características, sendo a primeira delas a utilização de metas e indicadores como orientadores das políticas públicas. Além disso, essas práticas foram associadas a mecanismos de contratos, nos quais os envolvidos estariam sujeitos às cobranças, recompensas e penalidades (Segatto; Abrucio, 2015). Assim, é de extrema relevância fazer o cotejo sobre o desempenho da transformação digital na prestação dos serviços previdenciários aos seus usuários.

Desta forma, esse trabalho pretende contribuir com um diagnóstico do atendimento digital no INSS no Estado de Alagoas e com sugestões para melhorias no Meu INSS, que possam ser capazes de impactar no desempenho dos serviços prestados. São descritas e

analisadas as dificuldades apresentadas pelos usuários e, ao final, propõe-se a adição de *links* de redirecionamento para vídeos de curta duração no *site* e no aplicativo do Meu INSS, orientando-os acerca dos serviços oferecidos e como utilizá-los corretamente.

Para tanto, foram realizadas visitas às Agências da Previdência Social das Cidades de Alagoas, no interior (Arapiraca, Cajueiro e Craíbas) e na Capital Maceió e, por meio de questionários, foi realizada a coleta de dados sob o ponto de vista transformação digital e a percepção dessa transformação por seus usuários. Ademais, foram analisados dados secundários obtidos a partir dos painéis de transparência disponibilizados pelo Governo Federal, além do corpo normativo e dados do INSS, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e painéis do Governo de Alagoas, Controladoria Geral da União, dentre outros.

## II.I. REFERENCIAL TEÓRICO

II.I. Gestão por desempenho na Administração Pública brasileira: Eficiência, efetividade e eficácia.

De forma objetiva, o desempenho é conceituado como a maneira como um objeto (seja uma organização, projeto, processo ou tarefa) age para atingir um resultado, tendo uma característica única para cada organização, obtendo-se, geralmente, um conceito específico para cada objeto em questão (Brasil, 2009a). A gestão por desempenho emergiu como uma abordagem alternativa às práticas convencionais de avaliação de desempenho, pois a avaliação envolve a comparação dos resultados obtidos com os resultados esperados, focalizando exclusivamente no trabalho que foi previamente planejado para análise (Brandão; Guimarães, 2001).

A gestão por desempenho está integrada a um amplo processo de gestão organizacional, pois proporciona a oportunidade de revisar estratégias, metas, procedimentos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros elementos. Isso visa corrigir possíveis desvios e proporcionar um senso de continuidade e sustentabilidade à organização. (Brandão; Guimarães, 2001). As deficiências no desempenho, portanto, estão diretamente relacionadas à avaliação, planejamento e execução, com a finalidade de aprimorar e promover a aprendizagem contínua (Vilhena; Martins, 2022). O conceito de desempenho, no entanto, não pode ser dissociado de outros elementos que lhe são interligados e abrange suas dimensões, como valor, efetividade, eficiência e excelência (Vilhena; Martins, 2022).

Do ponto de vista da gestão por desempenho focada na dimensão institucional, Vilhena e Martins (2022), concluem que o planejamento estratégico deve ser capaz de alcançar as equipes de trabalho e, a partir delas, os indivíduos. Ademais, ponderam acerca da necessidade de um monitoramento contínuo, permitindo ajustes de curso, revisão de metas e indicadores, especialmente diante de possíveis mudanças no cenário. Por fim, destacam a importância do alinhamento do modelo de liderança dentro da organização e a existência de canais de comunicação eficazes com a sociedade, além de considerar o modelo de *accountability* em conjunto com o poder legislativo e os órgãos de controle como uma ferramenta fundamental no processo, possibilitando uma avaliação externa.

A gestão por desempenho é um conjunto organizado de atividades que têm como objetivo estabelecer os resultados a serem atingidos, assim como os esforços e habilidades requeridos para alcançá-los. Isso engloba a criação de métodos para coordenar as estruturas que executam essas ações e para avaliar e monitorar o processo de forma sistemática, além de que a criação de modelos para mensuração é parte relevante neste processo (Brasil, 2009a).

A avaliação de uma administração eficiente, eficaz e de qualidade torna-se crucial, uma vez que os recursos disponíveis são frequentemente limitados ou escassos. (Monteiro et.al., 2009). A eficiência, nesse contexto, busca maximizar a utilização dos recursos, assegurando o melhor resultado por meio do uso mínimo, sem comprometer a qualidade do produto final (Banker; Natarajan, 2008), sendo capaz de relacionar-se com os estudos de políticas públicas, pois é responsabilidade do Estado empenhar-se na utilização de recursos com ênfase no planejamento, e implementar políticas públicas que visem fornecer bens e serviços públicos com o objetivo de aumentar o bem-estar social e a qualidade de vida da sociedade, resultando em melhorias nos índices de desenvolvimento socioeconômico (Debnath; Shankar, 2014).

A eficácia, de acordo com Dromi (1996) aproxima-se da eficiência, com base na ideia de que a sociedade rejeita o retorno a um Estado ineficiente. A sociedade busca, como uma demanda legítima, a garantia de uma atuação eficaz em toda a estrutura organizacional administrativa. A eficácia, por outro lado, está relacionada a circunstâncias sob controle e aos resultados esperados de experimentos, aspectos que não se ajustam automaticamente às peculiaridades e à natureza dos programas sociais (Marinho; Façanha, 2001).

A efetividade está associada ao contraponto oferta e resultado *versus* demanda, indicando em que medida o planejamento e a operação se distancia ou se aproxima da realidade em que se insere (Lapa; Neiva, 1996). Refere-se, assim, a capacidade de implementação e de aprimoramento dos objetos estabelecidos (Marinho; Façanha, 2001).

A integração da gestão por desempenho com a transformação digital no governo brasileiro é crucial para aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das políticas públicas. A gestão por desempenho, ao focar a definição de metas e indicadores mensuráveis, proporciona uma base sólida para avaliação do desempenho organizacional. Assim, a gestão por desempenho com a transformação digital no governo brasileiro não apenas moderniza os processos, mas também fortalece a capacidade do Estado em responder de maneira eficaz às complexidades e demandas dinâmicas da sociedade contemporânea. Porém ela deverá ser realizada de modo que observe as particularidades dos usuários envolvidos no processo.

## II.II. A transformação digital na Administração Pública Brasileira

A inserção de ferramentas digitais como suporte para o exercício das atividades prestadas pela Administração pública começou a apresentar seus primeiros contornos ainda na década de 1980, sob uma perspectiva mais restrita, dado o fato de que estas tecnologias eram, de forma geral, pouco desenvolvidas (Viana, 2021). Somente a partir da década de 1990 iniciou-se um processo de concepção mais geral, acompanhando o movimento desenvolvido pelo comércio e negócios nas plataformas digitais (Viana, 2021). Esse processo envolve o desenvolvimento e o manuseio de ferramentas digitais como instrumentos de transformação dos processos nas instituições por meio da automação (Martins; Rodrigues, 2020), possibilitando, de forma mais ampla e geral, a criação de um verdadeiro ecossistema acessível a nível global, agregando valores não só entre as empresas, como entre essas e a própria sociedade, resultando na disseminação do conhecimento em tempo real (Weiss, 2019).

Maia e Correia (2020), investigando a literatura sobre o tema, identificaram estudos que apontam evidências, como a falta de qualidade das informações e conteúdos disponíveis, as dificuldades no uso de computadores, os custos associados ao acesso à tecnologia e o subaproveitamento das grandes potencialidades da *internet* e das novas TICs no contexto do setor público, abrangendo o fenômeno conhecido como "divisão digital" ou "exclusão digital", que parece ter raízes em fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. O processo

de concepção e implementação de políticas de *e-government*, portanto, não é um empreendimento rápido nem simples. Requer, primordialmente, uma análise meticulosa de fatores como a disponibilidade de recursos, a capacidade da população, o comprometimento político e o quadro legal vigente. (Maia; Correia, 2020).

Para Cristovám, *et. al.*, (2020), em contrapartida, o conceito de Governo digital introduz um novo paradigma na prestação de serviços públicos no Brasil, enfatizando uma abordagem experimental na Administração Pública. A incorporação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nos serviços públicos representa uma mudança em relação ao modelo de governo eletrônico, que tradicionalmente adota uma abordagem tecnológica incremental. Essa transição busca estabelecer um novo paradigma, onde as tecnologias são utilizadas como instrumentos para fortalecer e ampliar os direitos sociais (Cristovám; Saikali; Sousa, 2020).

Na última década, o Governo Federal vem amadurecendo conceitos e estabelecendo normas gerais e diretrizes para a implementação do governo digital – conceito amplamente utilizado pela Administração Pública Federal. Surgiram, assim, as primeiras normas legais sobre o assunto, com o objetivo de inserir-se nesse contexto digital. Em 2008, foi publicada a Portaria 11, de 30 de dezembro de 2008, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, que aprovou a estratégia geral de tecnologia da informação para aquele ano e os seguintes, tendo dentre os princípios norteadores o uso das novas tecnologias com a finalidade de promoção da cidadania e do desenvolvimento social, tecnológico e econômico, utilizando modelos de simplificação de processos de modo que reduzisse os esforços dos cidadãos na compreensão dessas inovações. Previu a criação, por exemplo, de comitês institucionais de informação e informática nos órgãos da Administração Pública, capazes de tornar a governança em tecnologia de informação (TI) mais eficiente e estruturada.

A pandemia do Coronavírus (COVID – 19) teve um papel decisivo para maior movimentação do Governo Federal em estabelecer de vez o governo digital na Administração Pública, já que, com o distanciamento social não existiram muitas opções de atendimento, sendo estes realizados, necessariamente, de forma remota. Diante da pandemia, em abril de 2020 foi editado o Decreto 10.332 que, dentre diversos postulados, instituiu a estratégia de governo digital para o período compreendido de 2020 a 2023, focado na governança digital, no plano para a transformação, que inclui ações de transformação digital dos serviços, unificação de canais digitais e na operabilidade de sistemas de segurança e privacidade, nos planos diretores de tecnologia da informação e planos de dados abertos.

Finalmente, em março de 2021, foi editada a lei 14.129, denominada Lei do Governo Digital, que, já em seu artigo primeiro, estabelece a preocupação em aumentar a eficiência da administração pública por meio da desburocratização, da transformação digital, e da inovação, dando relevância à participação dos usuários e dos cidadãos neste processo. Ao longo da referida lei esses conceitos são retomados com profundidade para que sejam aclarados e melhor aplicados quando da concretização dessa norma jurídica.

Define, ainda, quais são os seus destinatários, os seus princípios, direitos e deveres dos usuários da prestação digital dos serviços públicos, e inúmeros aspectos já previstos nas legislações anteriores, traçando conceitos, diretrizes e a unificação dos procedimentos gerais aplicáveis a todos os órgãos que compõem o governo federal.

### II.III. A transformação digital no INSS

A denominada transformação digital no INSS ganhou destaque desde meados de 2011, quando foi editada a Resolução nº 166, da Presidência do INSS, que definiu normas gerais sobre o processo eletrônico no âmbito da Instituição. De forma geral, a resolução



estabelece que os documentos físicos apresentados pelos segurados podem ser digitalizados e inseridos no processo eletrônico, desde que seja garantida a fidelidade ao original, permitindo a eliminação do papel e facilitando o armazenamento e a consulta dos documentos.

A partir de 2016 o INSS se debruça de vez na transformação digital, ao editar a Portaria nº 1.425, que criou um grupo de trabalho com a finalidade de realizar atividades concernentes à instituição de projeto-piloto de implantação de teletrabalho no âmbito do INSS. Em 2017 o maior passo foi dado: por meio da Portaria nº 91/PRES/INSS, foi criado o projeto piloto do INSS – Digital nas Agências da Previdência vinculadas à Gerência Executiva Mossoró, Rio Grande do Norte. No mês de julho de 2017, graças ao bom desempenho do projeto piloto, houve a expansão do projeto INSS Digital com a previsão da implementação de 27 (vinte e sete) polos de análise de requerimentos digitais.

Com a criação de polos digitais e a designação de servidores para atuar neles, a normatização da transformação digital ganhou força e os modelos de trabalho e operacionalização foram sendo modificados na medida em que a demanda foi sendo identificada. Essas modificações foram normatizadas por meio de inúmeras resoluções, portarias, memorandos e diversos outros atos normativos.

Dentre as ferramentas indispensáveis ao processo de transformação digital do INSS, pode-se citar o Meu INSS. Lançado em 2017, o Meu INSS é um sistema online disponibilizado pelo INSS para oferecer diversos serviços aos segurados da Previdência Social. O sistema foi lançado como parte das medidas de modernização e digitalização dos serviços do INSS. Ele permite que os segurados acessem informações sobre seus benefícios, solicitem serviços, realizem agendamentos, acompanhem processos e outras atividades relacionadas à Previdência Social de forma online e conveniente. Desde o seu lançamento, o Meu INSS tem passado por atualizações e melhorias para aprimorar a experiência dos usuários.

Esse novo modo de atender, no entanto, vem atingindo diretamente a população mais carente do Brasil, que apresenta dificuldades ou, muitas vezes, sequer conseguem acessar os sistemas. Os servidores da Autarquia são o elo entre a Autarquia e o cidadão, tendo um papel central e fundamental na prestação eficiente do serviço público.

Para a maioria dos cidadãos, é por meio desses servidores públicos que o Estado se torna tangível, pois são eles que concedem benefícios ou impõem punições que afetam a vida e as oportunidades das pessoas em relação ao governo (Oliveira, 2012). Além disso, uma vantagem fundamental reside na capacidade de engajar a comunidade na criação de serviços que atendam às suas necessidades específicas, evitando a implementação desvinculada da realidade dos principais envolvidos (Ferreira; Medeiros, 2016).

### III. METODOLOGIA

A presente pesquisa teve a finalidade de estudar como a transformação digital do INSS, implementada por meio de alterações no modelo de atendimento e na adoção do sistema Meu INSS, está impactando os usuários dos serviços. Desta maneira, quanto a abordagem, é classificada como pesquisa qualitativa. Para Gray (2016), a pesquisa qualitativa visa analisar o problema apresentado dentro de seus contextos específicos e suas interações com a organização. Assim, analisa-se os contornos gerais da transformação digital no INSS, com o foco na ferramenta Meu INSS, e seus impactos em usuários do Estado de Alagoas.

Utilizando os conceitos apresentados por Gil (2019), a pesquisa, portanto, além de ser qualitativa, possui objetivos exploratórios e descritivos. Foram aplicados questionários direcionados a três grupos específicos de usuários do Meu INSS no Estado de Alagoas:

Usuários que utilizam o meio digital, que puderam responder aos quesitos via *Google Forms*, profissionais da área previdenciária, especificamente Advogados e Contadores, também via *Google Forms* e a aplicação presencial em algumas Cidades e Agências da Previdência em Alagoas: Maceió, Arapiraca, Cajueiro e Craíbas.

Quanto aos procedimentos/meios, a pesquisa é bibliográfica e documental, pois são levantadas questões de cunho doutrinário (Gil, 2019), como desempenho e suas dimensões - eficiência, eficácia e efetividade no setor público, bem como de transformação digital. São realizadas análises documentais de dados produzidos pelo próprio INSS e de bases governamentais (dados secundários). Portanto, pode-se classificá-la, ao final, como uma pesquisa qualitativa com objetivos exploratórios e descritivos, utilizando-se de métodos de análise bibliográfica e documental.

Para realização da presente pesquisa, foram realizados procedimentos de pesquisa documental e bibliográfica. Para tanto, realizou-se buscas exploratórias nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* utilizando-se as palavras-chave relacionadas ao tema. Além da utilização do banco de dados informados acima, a pesquisa realizou análise de dados secundários obtidos junto às plataformas do Governo Federal, do Governo Estadual, e normas, portarias e legislações que são pertinentes ao estudo e que possuem presunção de credibilidade.

Ademais, foram aplicados questionários para os grupos de usuários do INSS, de forma presencial e remota, por meio do *Google Forms*. Os questionários são de fácil produção e utilizados em pesquisas onde, por meio de perguntas com ordem já predeterminada, seja necessária a coleta de dados primários acerca do seu objeto (Gray, 2016). O citado autor ainda pontua que há inúmeras vantagens sobre o uso de questionários, como baixo custo, anonimato, rapidez na produção de dados, redução de vieses e análise dos resultados. De forma geral, mais simples. Foi de suma relevância, portanto, a elaboração de questionário para melhor compreensão do problema de pesquisa apontado neste estudo. Com ele, foi possível compreender como os usuários dos serviços do INSS lidam com a transformação digital da Instituição.

#### IV. APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

##### IV.I. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PRESENCIAL

Na aplicação do questionário presencial, as perguntas foram divididas em tópicos para facilitar seu agrupamento. O primeiro tópico apresenta perguntas de cunho pessoal/geral, como idade, sexo, escolaridade. O segundo tópico são perguntas voltadas ao conhecimento e uso da ferramenta Meu INSS. Por fim, o terceiro tópico apresenta questões sobre a percepção dos usuários quanto ao atendimento no INSS pós transformação digital. Nesse modelo, foram coletados os dados de 56 (cinquenta e seis) participantes.

A partir dos dados coletados, é possível traçar o panorama das respostas, dispostas no quadro resumo a seguir, divididos de acordo com os tópicos de abordagem:

Quadro 01 – Síntese das respostas colhidas no questionário presencial

TÓPICO DE PERGUNTAS 1 - PESSOAIS GERAIS	TÓPICO DE PERGUNTAS 2 - CONHECIMENTO DA FERRAMENTA MEU INSS	TÓPICO DE PERGUNTAS 3 - PERCEPÇÕES ACERCA DO MEU INSS
1. Conforme os dados analisados, a maioria das pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino, possuem idade entre 41 e 60 anos,	1. A maioria dos questionados afirmaram conhecer a ferramenta Meu INSS, porém nunca a utilizaram.	1. Para os respondentes, o Meu INSS facilitou o acesso ao atendimento do INSS e o atendimento melhorou. Porém, tanto o tempo de espera, quanto

<p>possuem apenas o ensino fundamental completo, são residentes no interior do Estado e não recebiam benefício previdenciário quando responderam ao questionário.</p> <p>2. Dentre as que afirmaram receber benefício previdenciário durante a aplicação do questionário, a maioria recebia há mais de 5 anos.</p>	<p>2. Além, disso, dentre os que já utilizaram, a maioria precisou de auxílio e costumam utilizar o próprio celular para acessá-lo.</p>	<p>a comunicação não apresentaram melhorias.</p> <p>2. Do mesmo modo, os serviços oferecidos por este meio digital não conseguem atender às suas necessidades.</p> <p>3. Mas, mesmo assim, indicam que se forem adicionados vídeos explicativos dos serviços previdenciários oferecidos, a experiência será melhor.</p>
--	---	---

Elaborado pela autora (2024)

#### IV.II. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO VIRTUAL APLICADO AOS USUÁRIOS

A partir deste ponto, serão analisadas as respostas fornecidas pelos usuários do INSS via *Google Forms*, onde foram obtidas respostas de 67 (sessenta e sete) participantes, durante o mês de julho e agosto de 2024. As perguntas foram divididas em três tópicos, do mesmo modo que o formulário presencial: O primeiro tópico de caráter geral, com informações pessoais e sua relação com o INSS atualmente. O segundo tópico apresentou perguntas direcionadas ao conhecimento específico do Meu INSS e o terceiro tópico são perguntas sobre a percepção do usuário do Meu INSS.

Os resultados finais do questionário aplicado estão dispostos a seguir:

Quadro 02 – Síntese das respostas colhidas no questionário virtual

TÓPICO DE PERGUNTAS 1 - PESSOAIS GERAIS	TÓPICO DE PERGUNTAS 2 – CONHECIMENTO DA FERRAMENTA MEU INSS	TÓPICO DE PERGUNTAS 3 – PERCEPÇÕES ACERCA DO MEU INSS
<p>1. Conforme os dados analisados, a maioria das pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino, possuem idade entre 26 e 40 anos, são pós-graduadas e não recebiam benefício previdenciário quando responderam ao questionário.</p> <p>2. Dentre as que afirmaram receber benefício previdenciário durante a aplicação do questionário, a maioria recebia há menos de 1 ano.</p>	<p>1. A maioria dos questionados afirmaram conhecer a ferramenta Meu INSS e já a utilizaram pelo menos uma vez.</p> <p>2. Além, disso, não precisam de auxílio e costumam utilizar o próprio celular para acessá-lo.</p>	<p>1. Para os participantes, o Meu INSS facilitou o acesso ao atendimento do INSS, o atendimento e a comunicação com a Autarquia melhoraram, e os serviços oferecidos por este meio digital conseguem atender às suas necessidades.</p> <p>2. No entanto, quanto ao tempo de espera, os dados apontam que não houve uma percepção de melhoria.</p> <p>3. Indicam que se forem adicionados vídeos explicativos dos serviços previdenciários oferecidos, a experiência será melhor.</p>

Elaborado pela autora (2024)

#### IV.III. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO VIRTUAL APLICADO AOS PROFISSIONAIS

Finalizando a coleta de dados, o segundo questionário aplicado via *Google Forms* foi direcionado aos profissionais que utilizam o Meu INSS, grupo que envolve Advogados e Contadores. O período de aplicação compreende o mês de julho e agosto de 2024 e atingiu 13 (treze) pessoas. Esse questionário ficou subdividido em dois tópicos: O primeiro acerca de questionamentos gerais e pessoais e o segundo sobre a percepção desses usuários acerca do Meu INSS.

A partir da compilação dos dados apresentados, foi possível construir os resultados a seguir:

Quadro 03 – Síntese das respostas colhidas no questionário virtual dos profissionais

TÓPICO DE PERGUNTAS 1 - PESSOAS GERAIS	TÓPICO DE PERGUNTAS 2 - PERCEPÇÕES ACERCA DO MEU INSS
<p>1. Conforme os dados analisados, a maioria das pessoas que responderam ao questionário são do sexo feminino, possuem idade entre 26 e 40 anos,</p> <p>2. A maioria dos profissionais atuam na área previdenciária entre 1 e 5 anos.</p>	<p>1. Para os respondentes, o Meu INSS, não é fácil de utilizar, não possui uma <i>interface</i> intuitiva e fácil de entender e não está alinhado com as necessidades dos usuários. Isso e reflete na percepção de que os clientes possuem dificuldades em acessar os serviços via Meu INSS.</p> <p>2. Ademais, percebem que o Meu INSS não foi capaz de reduzir a burocracia nos processos do INSS, nem facilita a comunicação com a Instituição. Apesar disso, acreditam que contribuiu para um melhor desempenho no atendimento.</p> <p>3. Mas, mesmo assim, indicam que se forem adicionados vídeos explicativos dos serviços previdenciários oferecidos, a experiência será melhor.</p>

Elaborado pela autora (2024)

## V. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados mostram uma diferença significativa na distribuição etária entre os respondentes de questionários presenciais e digitais. No formato presencial, 57,14% dos participantes tinham entre 41 e 60 anos, representando a maioria desse grupo. Em contraste, nos formulários digitais, 71,6% dos respondentes estavam na faixa etária de 26 a 40 anos, sendo que todos os profissionais consultados digitalmente pertenciam a essa faixa. Além disso, houve uma maior presença de indivíduos com mais de 60 anos no questionário presencial (17,86%), enquanto que nos formulários digitais, essa faixa etária representou apenas 3% dos respondentes. Esses dados confirmam que há sim uma maior dificuldade de utilização de ferramentas digitais pelas pessoas com mais idade, que acabam buscando auxílio presencial para acessar os serviços oferecidos, enquanto que os mais jovens já estão inseridos no contexto de transformação digital e conseguem realizar suas atividades sem ajuda de terceiros.

Quanto a escolaridade, os dados indicam uma diferença clara nos níveis de escolaridade entre os participantes dos questionários presenciais e virtuais. A maioria dos questionados presencialmente possuem baixa escolaridade, enquanto que a maioria dos questionados virtualmente possuem alta escolaridade. No grupo presencial, 33,9% dos respondentes possuem apenas o ensino fundamental completo, enquanto apenas 1,5% dos que responderam ao formulário digital têm esse nível de escolaridade.

Por outro lado, 47,8% dos participantes dos questionários virtuais possuem pós-graduação, comparado a apenas 5,4% no grupo presencial. Além disso, o índice de analfabetismo é significativamente maior no grupo presencial (12,3%), enquanto nenhum dos respondentes virtuais se declarou analfabeto. Assim, não há dúvidas de que o nível de educação influencia diretamente na escolha dos usuários. A alta escolaridade indica que não há barreiras significativas no meio digital, como o amplo uso de TIC's. Já para os usuários com baixa escolaridade, o mundo digital ainda é um desafio.

Quanto ao recebimento de benefício, os dados revelam uma diferença marcante entre os participantes de questionários presenciais e digitais. No questionário presencial, 33,9% dos

respondentes estavam atualmente recebendo algum tipo de benefício, e uma parcela significativa, 47,4%, relatou receber esse benefício há mais de cinco anos. Em contraste, no questionário digital, apenas 9% dos respondentes estavam em benefício, e a maioria deles, 44,5%, havia começado a receber o benefício há menos de um ano.

Esses números indicam que os segurados que estão há mais tempo em benefício tendem a procurar mais os serviços presenciais do que os digitais. Isso pode significar uma maior dependência dos serviços presenciais entre aqueles que têm um histórico mais longo de recebimento de benefícios, possivelmente devido a uma menor familiaridade com as ferramentas digitais ou uma preferência por interações pessoais.

Os dados revelam, ainda, uma disparidade significativa no conhecimento e uso do Meu INSS entre os participantes de questionários presenciais e digitais. No questionário presencial, 37,5% dos respondentes afirmaram não conhecer a ferramenta Meu INSS, e 51,8% disseram que nunca a utilizaram. Entre os 48,2% que já utilizaram, 74,1% relataram que precisaram de ajuda para utilizá-la. Em contraste, no formulário digital, apenas 9% dos respondentes desconhecem a ferramenta, e 23,9% afirmaram que nunca a utilizaram. Dentre os que utilizaram o Meu INSS, apenas 15,8% precisaram de ajuda.

Há uma maior familiaridade e autonomia entre os usuários que responderam ao questionário digital, enquanto aqueles que respondem presencialmente mostram uma menor familiaridade com o Meu INSS e uma maior necessidade de assistência ao utilizar a ferramenta. Isso é corroborado pela percepção dos profissionais da área previdenciária, dos quais 92,3% acreditam que seus clientes enfrentam dificuldades ao acessar os serviços via Meu INSS.

Nesse passo, os dados indicam um perfil de uso dos serviços do Meu INSS que varia entre independência e dependência de terceiros. De um lado, o questionário presencial revela que 28,1% dos participantes precisam de equipamentos e ajuda de terceiros para acessar os serviços, embora 62,5% afirmem utilizar seus próprios celulares para esse fim. Não obstante muitos utilizem seus próprios dispositivos, uma parte significativa ainda necessita de suporte adicional para navegar nesses serviços. Por outro lado, no formulário digital, a grande maioria (79%) dos respondentes acessa os serviços utilizando seus próprios celulares, enquanto uma pequena fração (8%) depende de serviços pagos, como *lan houses*, ou dispositivos de terceiros.

No formulário presencial, 62,5% dos respondentes afirmaram que os serviços melhoraram, porém 69,7% acreditam que o tempo de espera não está melhor, e 56,3% disseram que a comunicação com a Instituição não melhorou. Além disso, 58,4% consideram que o serviço não atende suas necessidades, embora 51,3% tenham afirmado que o atendimento foi facilitado.

Em comparação, os dados do formulário digital mostram uma perspectiva um pouco mais positiva: 74,6% dos respondentes acreditam que o atendimento foi facilitado, e 61,2% disseram que os serviços melhoraram. No entanto, 58,2% indicam que o tempo de espera permanece igual ou não melhorou, enquanto 52,2% notaram uma melhora na comunicação com o Instituto. Além disso, 67,2% afirmaram que conseguem atender suas necessidades por meio dos serviços digitais. Por outro lado, o formulário direcionado aos profissionais da área previdenciária revela uma visão mais crítica: 84,6% afirmam que os serviços não atendem às necessidades dos usuários, e 69,2% acreditam que a comunicação com o Instituto não melhorou.

Uma maioria significativa dos profissionais do meio, 61,5%, não considera a interface do aplicativo intuitiva. Além disso, 53,8% dos profissionais afirmam que o Meu INSS não é fácil de usar, indicando dificuldades no manuseio da plataforma. Quase metade, 46,2%, acredita que não houve uma redução na burocracia dos requerimentos previdenciários,

sugerindo que as expectativas de simplificação não foram plenamente atendidas. Por fim, 61,6% dos profissionais não acreditam que o Meu INSS tenha melhorado o desempenho geral do INSS, apontando para uma percepção de ineficácia nas melhorias operacionais esperadas com o uso do aplicativo.

Essas comparações indicam uma divergência nas percepções sobre a eficácia dos serviços do INSS entre diferentes grupos. Enquanto os usuários digitais demonstram uma visão um pouco mais otimista, destacando melhorias no atendimento e comunicação, os usuários presenciais ainda enfrentam dificuldades significativas, especialmente em relação ao tempo de espera e à comunicação. Os profissionais da área previdenciária, por sua vez, expressam uma insatisfação ainda maior, sinalizando que, apesar das percepções positivas de alguns usuários, as necessidades fundamentais dos segurados ainda não estão sendo plenamente atendidas.

Os dados destacam algumas convergências na pesquisa, especialmente em relação ao sexo dos respondentes e à percepção sobre possíveis melhorias no aplicativo Meu INSS. A maioria dos participantes que responderam ao questionário é do sexo feminino. Além disso, há um consenso significativo sobre a importância de melhorias no aplicativo, especialmente com a adição de vídeos explicativos. No formulário presencial, 66,6% dos respondentes consideram essa adição uma melhoria, enquanto no formulário digital essa porcentagem aumenta para 88,1%, e entre os profissionais consultados, chega a 92,3%. Esses números indicam uma forte demanda por conteúdos explicativos em vídeo, visando tornar o aplicativo mais acessível e fácil de usar.

## VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho diagnosticou o atendimento digital do INSS e propôs melhorias para o aplicativo Meu INSS, analisando as dificuldades dos usuários e sugerindo melhoria no aplicativo Meu INSS, como, por exemplo, a adição de *links* para vídeos curtos no *site* e no aplicativo para orientar sobre os serviços oferecidos e seu uso correto. A análise do uso de plataformas digitais pela população é crucial. Para isso, foram realizadas visitas às agências do INSS em Alagoas, tanto no interior quanto na capital, e coletados dados por meio de questionários presenciais e digitais sobre a percepção dos usuários quanto à transformação digital. Dados secundários de diversas fontes também foram analisados.

A interpretação dessas percepções evidencia a importância de um olhar mais atento e detalhado sobre as diferentes experiências dos usuários e profissionais com os serviços do INSS. Embora os avanços tecnológicos sejam percebidos de maneira positiva por uma parcela dos usuários, ainda há lacunas significativas que precisam ser abordadas, especialmente no que tange à acessibilidade e à comunicação eficaz. A alta demanda por vídeos explicativos aponta para uma necessidade de simplificação e de uma comunicação mais direta, que possa atender de maneira mais efetiva às diversas necessidades dos segurados, independentemente de sua familiaridade com a tecnologia.

As comparações revelam uma discrepância nas percepções sobre a eficácia dos serviços do INSS entre diferentes grupos de usuários. Enquanto os usuários que acessam os serviços de forma digital mostram uma perspectiva mais otimista, destacando avanços no atendimento e na comunicação, aqueles que utilizam os serviços presenciais ainda enfrentam desafios significativos, particularmente no que diz respeito ao acesso, tempo de espera e à clareza na comunicação. Os profissionais que atuam na área previdenciária, por outro lado, expressam um nível de insatisfação ainda maior, apontando que, apesar das percepções positivas de alguns usuários, as necessidades essenciais dos segurados continuam não sendo completamente atendidas.

O aplicativo Meu INSS assume um papel essencial no acesso aos serviços previdenciários, particularmente para os cidadãos que têm a capacidade de utilizar tecnologias digitais. Contudo, existem diversas oportunidades substanciais para aprimorar tanto a usabilidade quanto o suporte oferecido aos usuários. A adoção das sugestões apresentadas neste trabalho poderá proporcionar uma experiência mais satisfatória para os usuários, além de incrementar a eficiência do sistema. Essas melhorias são especialmente importantes para diminuir a dependência de atendimentos presenciais, o que é crucial em regiões onde a infraestrutura é insuficiente ou deficiente.

Este estudo evidenciou a complexidade do tema abordado, especialmente considerando a diversidade da população brasileira, a vastidão territorial do país e a capacidade técnica do INSS. As melhorias no atendimento prestado pela Instituição devem levar em conta todos esses fatores, além de uma valorização contínua dos servidores. Como ficou demonstrado, os servidores são um elo de grande importância na entrega dos serviços previdenciários, uma vez que, mesmo com o avanço da informatização dos processos, o elemento humano continua sendo essencial para os usuários, especialmente para aqueles que enfrentam dificuldades com as tecnologias digitais.

Portanto, considerando as limitações deste estudo e a importância e abrangência do tema, é fundamental que novas pesquisas sejam conduzidas para possibilitar o aprimoramento contínuo dos serviços previdenciários, de modo a torná-los cada vez mais adequados e satisfatórios para a população brasileira.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIOS

Questionário aplicado presencialmente e digitalmente aos usuários comuns

QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO		
<b>Grupo de perguntas nº 01 – Pessoais Gerais</b>	Qual a sua idade?	Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 40 anos Entre 41 e 60 anos Mais de 60 anos
	Qual o seu sexo?	Feminino ou Masculino
	Qual a sua escolaridade?	Analfabeto Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo (até 9º ano) Ensino médio Ensino superior incompleto Ensino superior completo Pós-graduação Mestrado Doutorado
	Reside na Capital ou no interior?	Capital ou interior
	Recebe Algum benefício previdenciário? Se sim, há quanto tempo?	Sim ou Não  Menos de 01 ano Entre 1 e 5 anos Mais de 5 anos
	<b>Grupo de perguntas nº 02 – Conhe-</b>	Você já ouviu falar do Meu INSS?
Você já utilizou o Meu INSS?		Sim, apenas uma vez Sim, uso frequentemente Não, nunca utilizei
Caso já tenha utilizado, precisa de ajuda para acessá-lo?		Preciso de ajuda Não preciso de ajuda

<b>atendimento do Meu INSS</b>	De onde costuma acessar o Meu INSS?	Meu celular Computador em casa Utiliza serviço pago ( <i>lan house</i> , escritórios, dentre outros, por exemplo) Celular ou computador de parentes e amigos
<b>Grupo de perguntas nº 03 - Percepções acerca do Meu INSS</b>	Você acha que o Meu INSS facilitou ou dificultou o acesso ao atendimento do INSS?	Facilitou Não houve diferença significativa Dificultou
	Você acredita que o atendimento melhorou após o Meu INSS?	Sim Não houve diferença significativa Não
	Os serviços oferecidos pelo Meu INSS conseguem atender às suas necessidades?	Sim Não houve diferença significativa Não
	O tempo de espera na análise dos requerimentos melhorou depois do Meu INSS?	Sim Não houve diferença significativa Não
	A comunicação com o INSS (Usuário X servidor) está melhor após o Meu INSS?	Sim Não houve diferença significativa Não
<b>Pergunta sobre melhorias na ferramenta Meu INSS</b>	Se forem adicionados vídeos explicativos sobre cada serviço oferecido no Meu INSS, será mais fácil utilizá-lo?	Sim Não

Questionário aplicado aos profissionais da área previdenciária – Advogados e Contadores

<b>QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO</b>		
<b>Grupo de perguntas nº 01 – Pessoais Gerais</b>	Qual a sua idade?	Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 40 anos Entre 41 e 60 anos Mais de 60 anos
	Qual o seu sexo?	Feminino ou Masculino
	Há quanto tempo atua na área previdenciária?	Menos de 01 ano Entre 1 e 5 anos Mais de 5 anos
<b>Grupo de perguntas nº 02 – Percepções acerca do Meu INSS</b>	Em sua opinião, o aplicativo Meu INSS é fácil de usar?	Sim ou Não
	O aplicativo Meu INSS possui uma interface intuitiva e fácil de entender?	Sim ou Não
	O Meu INSS está sendo capaz de reduzir a burocracia nos processos do INSS?	Sim Não Não houve diferença significativa
	Você acredita que o aplicativo Meu INSS contribui para um melhor desempenho no atendimento?	Sim Não Não houve diferença significativa
	Em sua opinião, o aplicativo Meu INSS está alinhado com as necessidades e demandas atuais dos usuários?	Sim ou Não
	O aplicativo Meu INSS facilita a comunicação com os servidores durante o processo de atendimento?	Sim Não Não houve diferença significativa
	Você percebe que seus clientes possuem dificuldades em acessar os serviços via Meu INSS?	Sim Não Não sou capaz de responder
<b>Pergunta sobre melhorias na ferramenta Meu INSS</b>	Se forem adicionados vídeos explicativos sobre cada serviço oferecido no Meu INSS, será mais fácil utilizá-lo?	Sim Não



## REFERÊNCIAS

BANKER, R. D., & NATARAJAN, R. Evaluating contextual variables affecting productivity using data envelopment analysis. **Operations Research**, 56(1), 48-58, 2008. doi:10.1287/opre.1070.0460.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Resolução nº 166, de 11 de novembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 de nov. de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (Melhoria da gestão pública por meio da definição de um Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão, Controle para o Gerenciamento dos Indicadores de Eficiência, Eficácia e de Resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Produto. Brasília: MP, 2009a. 112 p. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-04-26.8678882873/Guia%20-%20Indicadores%20\(versao%20preliminar%20Dez%2009\).pdf/view](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-04-26.8678882873/Guia%20-%20Indicadores%20(versao%20preliminar%20Dez%2009).pdf/view)>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Portaria PRES/INSS nº 1.425, de 17 de março de 2022. Estabelece diretrizes sobre a análise dos requerimentos de compensação previdenciária. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 mar. 2022. Seção 1, p. 154.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 abr. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Instrução Normativa nº 91, de 27 de dezembro de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 dez. 2017. Seção 1, p. 110.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Portaria 11, de 30 de dezembro de 2008. Brasília, DF: **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, 2008.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Relatório de avaliação 1205147 – Instituto Nacional do Seguro Social. Exercício 2020. **Ministério da Economia**. Brasília, 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Relatório de avaliação 1360686– Instituto Nacional do Seguro Social. Exercício 2020. **Ministério da Economia**. Brasília, 2024.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência** (Florianópolis), p. 209-242, 2020.

DEBNATH, R. M., & SHANKAR, R. (2014). Does good governance enhance happiness: A cross nation study. **Social Indicators Research**, 116(1), 235-253. doi:10.1007/s11205-013-0275-1, 2014.

DROMI, Roberto. Derecho administrativo. 5. ed. Buenos Aires: Ciudad Argentina, 1996.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; MEDEIROS, Janann Joslin. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, p. 776-793, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. aum. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAY, David E. Pesquisa no mundo real. **Penso Editora**, 2016.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 12, p. 213-236, jul./set. 1996.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. E-Government e sociedade digital. **Synesis (ISSN 1984-6754)**, v. 14, n. 1, p. 184-206, 2022.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: **IPEA**, 2001. (Texto para discussão, n. 787). Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_2001/td0787.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td0787.pdf).

MARTINS, Gustavo; RODRIGUES, Luís. Process mining and digital transformation of organizations: A literature review. 2020.

OLIVEIRA, A. Burocratas da linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas. **Rev. Administração Pública**, v. 46, n. 6, p. 1551-74, nov./dez. 2012.

SEGATTO, Catarina Ianni; ABRUCIO, Fernando Luiz. A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. **ENAP**, 2017.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, vol. 8, n. 1, p. 115-136, ene. /jun. 2021. DOI 10.14409/redoeda.v8i1.103303.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. **Percepções sobre gestão do desempenho no setor público**. 2022.

WEISS, Marcos Cesar. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos avançados**, v. 33, p. 203-214, 2019.