



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS
Coordenação Geral de Projetos Estratégicos e Inovação

Nota Técnica nº 24/CGPEI_PRES

Referência: processo nº 35014.002510/2020-07

Interessado: Coordenação Geral de Projetos Estratégicos e Inovação / Presidência

Assunto: Encaminha projeto de reestruturação organizacional do INSS, minuta de Decreto e anexos referentes aos ajustes na estrutura regimental propostos pelo INSS.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta Nota Técnica tem por objetivo explicitar o conteúdo da Proposta de Redimensionamento da Estrutura Regimental das unidades descentralizadas e respectivo Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, bem como elencar as motivações que a justificam.

De modo geral, a nova gestão propõe uma relevante reorganização do trabalho da Autarquia, tendo como pressupostos a centralização, especialização e desterritorialização de processos, maior eficiência, elevação da produtividade, padronização, melhoria da gestão e qualidade técnica dos procedimentos adotados pelo INSS na instrução de processos de reconhecimento de direitos e de apuração de irregularidades. O objetivo final balizador da proposta é fomentar a melhoria da governança, racionalização e redução da burocracia nas instâncias decisórias descentralizadas do INSS.

O resultado esperado é a reestruturação das unidades organizacionais do INSS e, como consequência, um melhor aproveitamento dos servidores hoje alocados em áreas meio, em áreas fim, em atividades relacionadas à missão institucional do INSS, em especial, a concessão, revisão e monitoramento de benefícios, com a racionalização de processos e redução de unidades mobilizadas para suporte de áreas meio, ganhos de escala e economia de recursos com o funcionamento dessas unidades operacionais.

INTRODUÇÃO

Desde o ano de 2015, o Governo Federal vem atuando em diretrizes de modernização da administração para aprimoramento dos processos de destinação de serviços públicos ao cidadão. De forma similar ao ocorrido com a Reforma Administrativa do Estado nos anos 1990, temas como parcerias, racionalização de processos e desburocratização retornaram à agenda estatal com prioridade, como se pode observar nas seguintes normas publicadas no período:

- a) Alterações na Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 – Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências;
- b) Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 – Estabelece o regime jurídico de parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil;
- c) Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015 – Dispõe sobre o uso de meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- d) Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016 – Dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal;
- e) Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 – Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos da administração pública;
- f) Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 – Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e inexistência de autenticação e entrega de documentos desnecessários pelo cidadão;
- g) Lei nº 13.726, de 08 de outubro de 2018 – Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- h) Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019 – Institui o programa especial para análise de benefícios com indícios de irregularidade e dá outras disposições;
- i) Decreto nº 10.046, de 09 de outubro de 2019 – Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de dados.
- j) Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020 - Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta autárquica e fundacional e dá outras providências.

Considerando esse cenário e alinhado a essa agenda reformista, o INSS vem implementando uma agenda de inovação, diante dos dilemas postos ao seu modelo tradicional de atendimento, com crescente expansão da demanda, cenário fiscal restritivo e cada vez menos recursos humanos e financeiros disponíveis. Um conjunto de iniciativas inovadoras buscando modernizar, desburocratizar e melhorar a qualidade da prestação de serviços do INSS ao cidadão foram implementadas nos últimos anos, reduzindo a necessidade de interação presencial em distintas instâncias burocráticas.

O envelhecimento populacional e a ampliação da cobertura previdenciária e assistencial no país pressionam o orçamento e a estrutura organizacional do INSS à inovação, frente à acelerada redução do quadro de servidores. Entre 2000 e 2019, o número de pessoas idosas dobrou no país, passando de 14,5 milhões, para 28 milhões de brasileiros, representando 13% da população, conforme dados da PNAD 2018. Esse *shift* demográfico significou acelerado

crescimento da demanda previdenciária e vem impactando diretamente a capacidade de atendimento do INSS às demandas dos cidadãos.

Desde 2015 a Autarquia enfrenta dificuldades para manter o modelo tradicional de gestão descentralizada do atendimento e da concessão de benefícios, com pulverização de servidores entre diversas unidades operacionais na ponta, seja voltadas a áreas meio ou finalísticas. Restrição fiscal, aposentadoria de grande parte dos servidores e inviabilidade de realização de novos concursos impactaram diretamente o modelo tradicional de gestão do INSS, totalmente descentralizado e com atendimento resolutivo em cada uma das 1600 unidades locais, onde o pleito era analisado localmente, caso a caso.

Com o novo portal meu INSS, se tornou possível acessar remotamente os sistemas de benefícios do INSS, para solicitações de serviços *online*, dispensando a interação presencial do cidadão em muitas situações. O portal também permite acesso a organizações parceiras autorizadas, que podem auxiliar o cidadão no processo, com *login* e senha próprios. Os pedidos recebidos pelo portal são concentrados em um repositório 'em nuvem' e registrados em aplicativo de gerenciamento de tarefas, para posterior distribuição à análise de servidores especializados.

Essas mudanças permitem remodelagem dos processos de recepção de demandas do cidadão e demandam também ajustes na estrutura de gestão do INSS, em especial suas unidades descentralizadas, desenhadas para o modelo anterior de processamento de demandas, eminentemente presencial e resolutivo em cada unidade física de atendimento. Essas medidas são necessárias para reorientação do foco institucional da Autarquia com cada vez menos servidores e restrição orçamentária que inviabiliza a manutenção do custo operacional do INSS em sua atual configuração organizacional. Esta Nota Técnica tem por objetivo fundamentar os motivos da necessidade dessas alterações e apresentar uma proposta de redimensionamento da atual estrutura regimental do INSS, alinhada com a missão institucional e atual agenda de prioridades e objetivos estratégicos da instituição,

ANÁLISE

1. Estrutura Descentralizada: Modelo Atual

O INSS, autarquia federal criada pelo Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990, a partir do art. 17 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tem como missão a operacionalização do reconhecimento e manutenção dos direitos assistenciais e previdenciários do contribuinte do Regime Geral de Previdência Social – RGPS.

A estrutura interna vigente foi criada no ano de 1999 pelo Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999, quando foram criadas as Superintendências Regionais - SR e 100 Gerências-Executivas - GEX, em substituição às superintendências estaduais então vigentes. Esta estrutura teve como objetivo descentralizar as atividades de suporte da área meio, proporcionando uma maior autonomia para as 100 GEX nas diversas tomadas de decisões. Entre 2002 e 2006, esse quantitativo de gerências variou para mais ou para menos nas diversas alterações da estrutura regimental propostas no período, mas a diferenciação do nível hierárquico entre as gerências tipo A e gerências tipo B foi mantido, sendo as 14 gerências tipo A, chefiadas por gerentes DAS 101.3 e as tipo B por ocupantes de cargos DAS 101.2.

A Estrutura Regimental do INSS aprovada pelo Decreto nº 5.513, de 16 de agosto de 2005, redefiniu a linha de comando da Instituição: extinguiu a gestão colegiada e criou as Gerências Regionais. A experiência vivenciada até então demonstrou a necessidade da criação de uma instância intermediária entre a Direção Central e as Gerências-Executivas que permitisse fortalecer e integrar gerencialmente o nível tático da organização, a partir do compartilhamento com a Presidência do INSS da responsabilidade pela administração da Instituição. Neste intuito, com o advento do Decreto nº 5.513/2005, a estrutura organizacional do INSS passou a contar com cinco Superintendências Regionais.

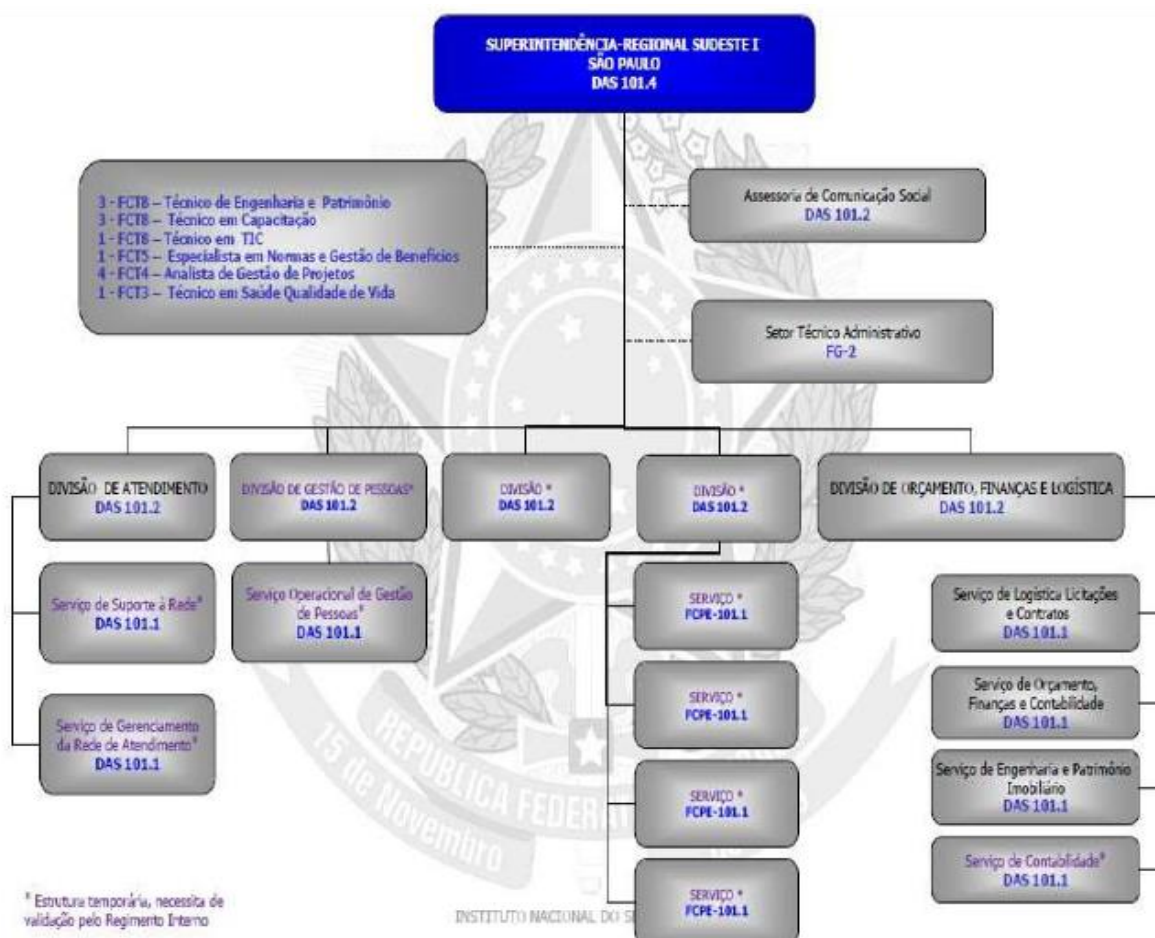
As SR foram criadas com a competência primordial de:

- i) articular a gestão das GEX sob suas jurisdições;
- ii) gerir contratos de compras e prestações de serviços, implicando ganhos de escala;
- iii) apoiar ações de desenvolvimento de pessoas; e i
- v) implementar diretrizes e ações emanadas da Direção Central com o propósito da melhoria do atendimento nas unidades da Previdência Social.

Com a última alteração substancial trazida pelo Decreto nº 5.870, de 8 de agosto de 2006, a estrutura passou a contar com 5 Superintendências com abrangência Regional assim distribuídas: Sudeste - I, Sudeste - II, Sul - III, Nordeste - IV e Norte e Centro-Oeste - V,

Cada uma responsável por uma região do País, conforme estrutura organizacional reproduzida na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - SR: Estrutura Organizacional vigente



Nessa estrutura, o Superintendente tem como principal função a ligação político-social com o Presidente do INSS e as GEX, por meio de suas áreas técnicas, tratando diretamente com as respectivas áreas de competência na Direção Central. Quando da publicação do Decreto nº 7.556, de 24 de agosto de 2011, as SR passaram a ter duas divisões (Atendimento e Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística), deixando de estruturar as atividades de benefícios, situação que perdurou até a edição do Decreto nº 9.104, de 24 de julho de 2017. Desde 1999 até a publicação do Decreto nº 9.104/2017 inexistia estrutura formal nas SR na área de benefícios, fazendo com que as informações, suporte e diretrizes dessas atividades fossem realizadas pela Administração Central diretamente às Gerências-Executivas.

Na alteração de 2006, o cargo de Gerente foi equalizado para ambos os tipos de gerências. Tanto as 14 gerências tipo A, quanto as 86 gerências tipo B passaram a ser chefiadas por cargos equivalentes a DAS 101.3, porém de ocupação restrita por servidores efetivos – FCINSS-3, convertido em FCPE 101.3 com a última mudança promovida pelo Decreto nº 9.104/2017, conforme se pode observar nas estruturas organizacionais reproduzidas nas Figuras 2 e 3 abaixo:

Figura 2 – GEX Tipo A: Estrutura Vigente

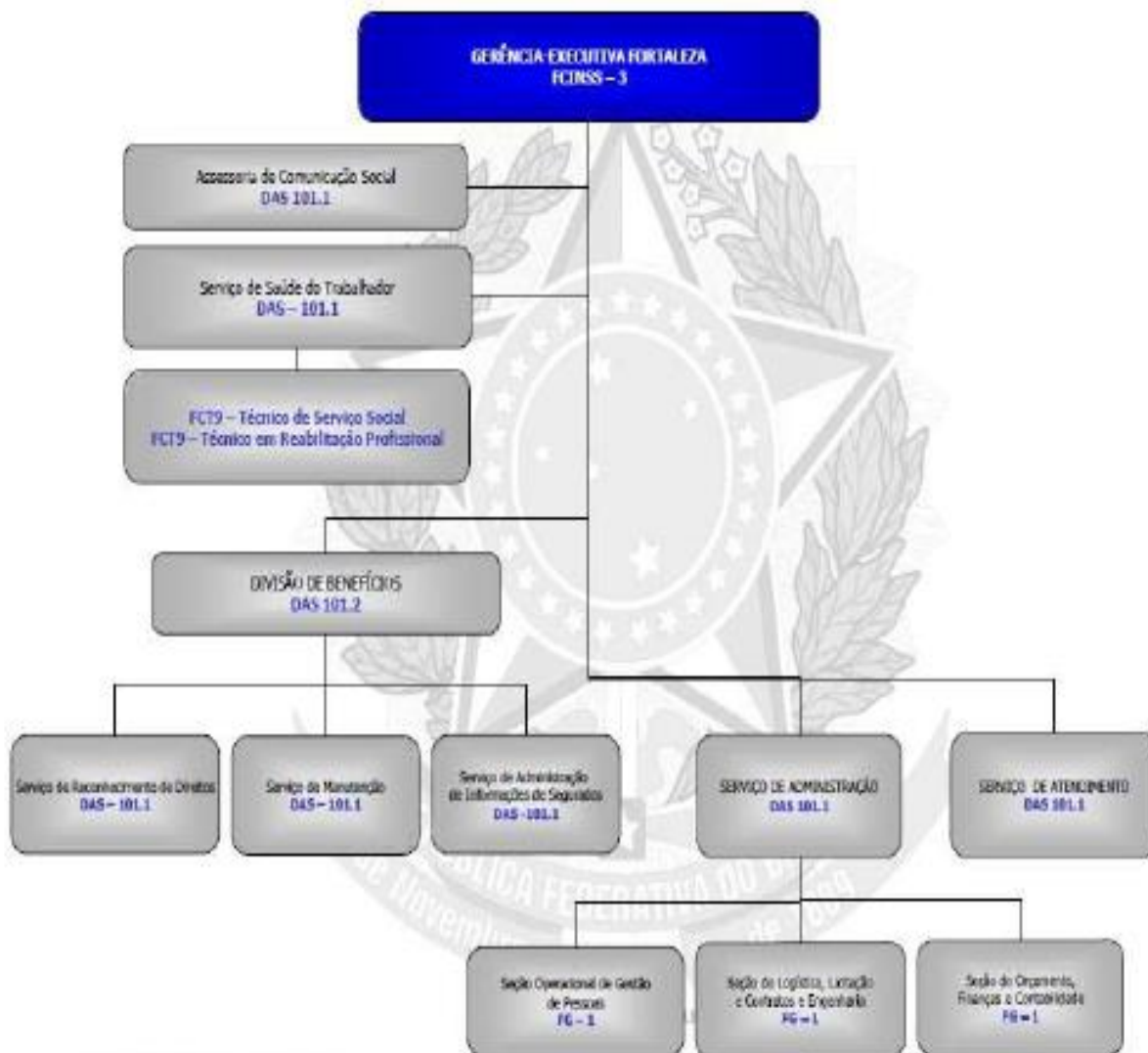
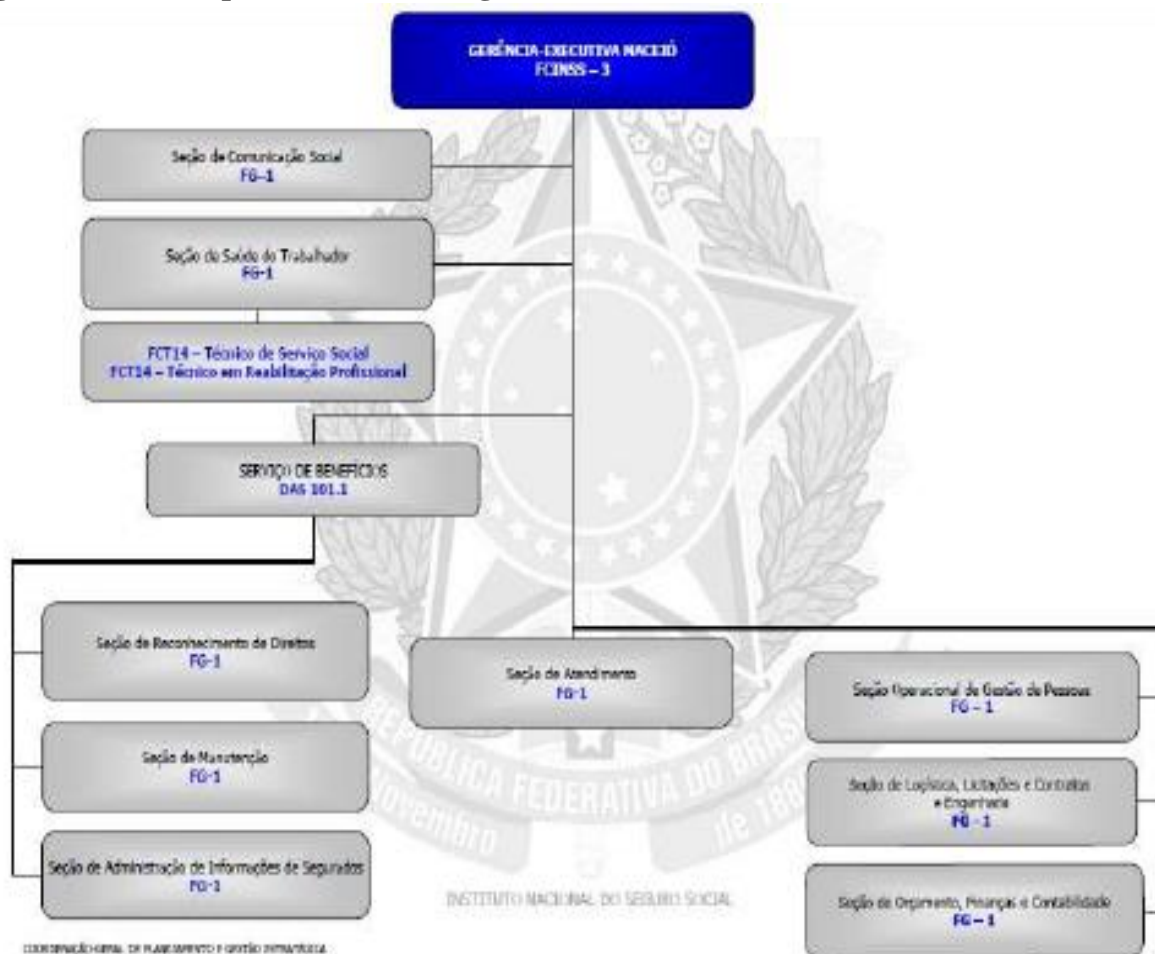


Figura 3 – GEX Tipo B: Estrutura Vigente



Esses diagramas representam a estrutura vigente após a reformulação da estrutura promovida em 2017.

Em que pese, contudo, os ajustes estruturais realizados no período de 2006 a 2017, com a edição dos Decretos nº 6.934, de 11 de agosto de 2009, nº 7.556, de 24 de agosto de 2011, e nº 9.104/2017, nenhuma revisão mais profunda foi realizada na estrutura regimental do INSS no período, em que pese todos os novos processos trazidos com o INSS Digital e sua 'nova forma de atender'. Sendo assim, é premente, em 2020, a necessidade de formulação de uma proposta de modernização organizacional das unidades de gestão do INSS, após todos os avanços no modelo de gestão de processos trazidos pela transformação digital em curso.

2. Principais problemas da atual estrutura

As alterações estruturais promovidas entre 1999 e 2017 representaram o movimento de granularização e empoderamento de organizações administrativas em nível microrregional, pelo modelo de atendimento vigente: analógico, fortemente dependente do atendimento presencial, com processos de tomada de decisões pulverizados em cada agência física, eivados da subjetividade do julgamento de cada servidor, no momento de interação com o cidadão, ou seja, um sistema totalmente dependente do nível da *street level bureaucracy*. Nesse modelo tradicional de atendimento, a pulverização de gerências se justificava pela vulnerabilidade dos processos de tomada de decisões protagonizados pelas agências em suas respectivas áreas de atuação e a necessidade de supervisão e suporte físico aos seus processos de trabalho, essencialmente analógicos e presenciais.

O novo modelo de atendimento introduzido com o INSS Digital possibilitou a desterritorialização dos requerimentos e desconstrói a lógica de trabalho com base na localização e referência presencial dos processos demandados ao INSS.

2.1 O Novo Modelo de Atendimento: Transformação Digital do INSS

A partir do projeto INSS Digital, em 2017, a autarquia passou a implementar um novo modelo de atendimento, pautado na maior resolutividade possível das solicitações por meio da internet e na instituição de parcerias para capilarização do atendimento presencial, por meio de acordos de cooperação técnica -- ACTs. Com o novo portal meu INSS, lançado em 2018, tomou-se possível acessar remotamente os sistemas de benefícios do INSS para solicitações de serviços online, dispensando a presença do cidadão em agências. O portal permite acesso de organizações parceiras autorizadas por ACT, que podem auxiliar o cidadão no processo, com login e senha próprios. Essa iniciativa buscou ampliar as alternativas de atendimento presencial, na impossibilidade de implantação de novas agências.

Os pedidos recebidos pelo portal são concentrados em um repositório em 'nuvem' e registrados em aplicativo de gerenciamento de tarefas – GET, para posterior distribuição à análise de servidores especializados. Essa 'nova forma de atender' pressupõem um novo modelo de recepcionamento e análise de demandas, baseado na desterritorialização dos requerimentos, com o uso de processos digitais e alteração das competências dos guichês de interação presencial com o cidadão. Subtrai-se do *front* as atividades de análise, concentrando-a: em centrais *backoffice*, fora das agências, desonerando o processo de atendimento preliminar. Esse movimento favorece a especialização na análise de requisitos de concessão de benefícios, maior padronização, simplificação do atendimento presencial e possibilidade de sua descentralização a mala rede parceira.

Nesse modelo, os requerimentos protocolados nas agências e também via canais remotos podem ser analisados por qualquer unidade do INSS, independentemente do local do agendamento/ atendimento. Os servidores não estariam mais limitados à análise dos processos físicos de suas agências de lotação. A análise desterritorializada pelas centrais permite a equalização da demanda nacionalmente, pela distribuição nacional da carga de trabalho e permite também a criação de núcleos especializados nos temas mais complexos, já que os processos poderão ser instruídos por servidores de qualquer APS . Entretanto, para que isso efetivamente ocorra é necessária uma revisão organizacional em todos os níveis hierárquicos na estrutura descentralizada do INSS, com claro direcionamento a partir da Administração Central.

Esse movimento incluiu a devida implantação das “Centrais de Análise” em âmbito regional, estruturas de suporte *backoffice* instituídas pela Resolução nº 661 de 17 de outubro de 2018 e pela Portaria Conjunta nº 2/2018, para processamento das solicitações dos cidadãos – que passaram a ser protocoladas via Meu INSS, central telefônica 135 e parceiros autorizados por ACTs, além das tradicionais agências. Em 2019, o INSS adotou como ação estratégica o aprimoramento do desenho institucional dessas centrais, com a publicação das Resoluções nº 681 de 24 de maio de 2019 e nº 691 de 25 de julho de 2019, criando as Centrais de Análise de Benefícios – CEABs e Centrais Especializadas de Alta Performance – CEAPs, respectivamente, e com a publicação da Resolução nº 682 de 13 de junho de 2019, que estabeleceu como meta a alocação de 30% de seus servidores ativos nas CEABs e CEAPs, em regime de dedicação exclusiva à análise de requerimentos de reconhecimento de direitos.

Com essas medidas, o INSS na prática alterou as atribuições originais das agências em sua estrutura, migrando as atividades de análise de requerimentos de reconhecimento de direitos das agências para as unidades de suporte *backoffice*, denominadas CEABs e CEAPs. Ou seja, na prática, as APSs, formatadas originalmente para prestar atendimento completo ao cidadão,

incluindo acolhimento, protocolo de demandas, análise e resposta de requerimentos, na nova configuração do atendimento, com a análise sendo feita em backoffice, passam por uma reformulação de competências que precisa estar refletida na estrutura regimental.

As APSs passam a realizar atendimentos preparatórios, informativos, ajustes cadastrais, cumprimento de exigências, e protocolo de demandas para análise posterior pelas centrais, deixando as competências técnicas de reconhecimento de direitos a cargo destas últimas. Além da migração das competências de análise para as centrais, o INSS também investiu no desenvolvimento de processos de reconhecimento automático de direitos em seus sistemas de benefícios, a partir dos dados cadastrais dos cidadãos registrados no CNIS, o que reforçou ainda mais o esvaziamento dessas competências nas APSs.

Esse movimento de fato se confirmou, e muito rapidamente, quando analisamos os dados de atendimento nas agências, desde as viradas digitais de serviços de 13 de maio, conforme se pode observar na figura 4 abaixo.

Figura 4 –Quantitativo de Requerimentos Protocolados por Canal (Abr/19 a Jul/19)



Fonte: GET Gestão/ BG INSS – Agosto/2019

Como se pode observar, em abril-19, antes da migração massiva de serviços para plataformas digitais, o canal de atendimento mais demandado pelos cidadãos para requerer um serviço era de longe a APS, que na medição de 15/04, por exemplo, alcançou 242 mil atendimentos para esse fim, enquanto o 135 apresentou pouco mais de 20 mil e o Meu INSS menos de 40 mil atendimentos no período. Já na medição feita em 30/07, após conclusão das 4 ondas de transformação digital de serviços previstas para 2019, detalhadas na figura 5 abaixo, os números se inverteram. Em primeiro lugar passou a figurar o Meu INSS como canal mais utilizado para requerimentos, com mais de 250 mil atendimentos registrados, conforme se observa na figura 4 acima, seguido pelo 135, que alcançou quase 190 mil atendimentos, enquanto as APSs receberam apenas metade desse volume, sendo o canal menos utilizado pelos cidadãos.

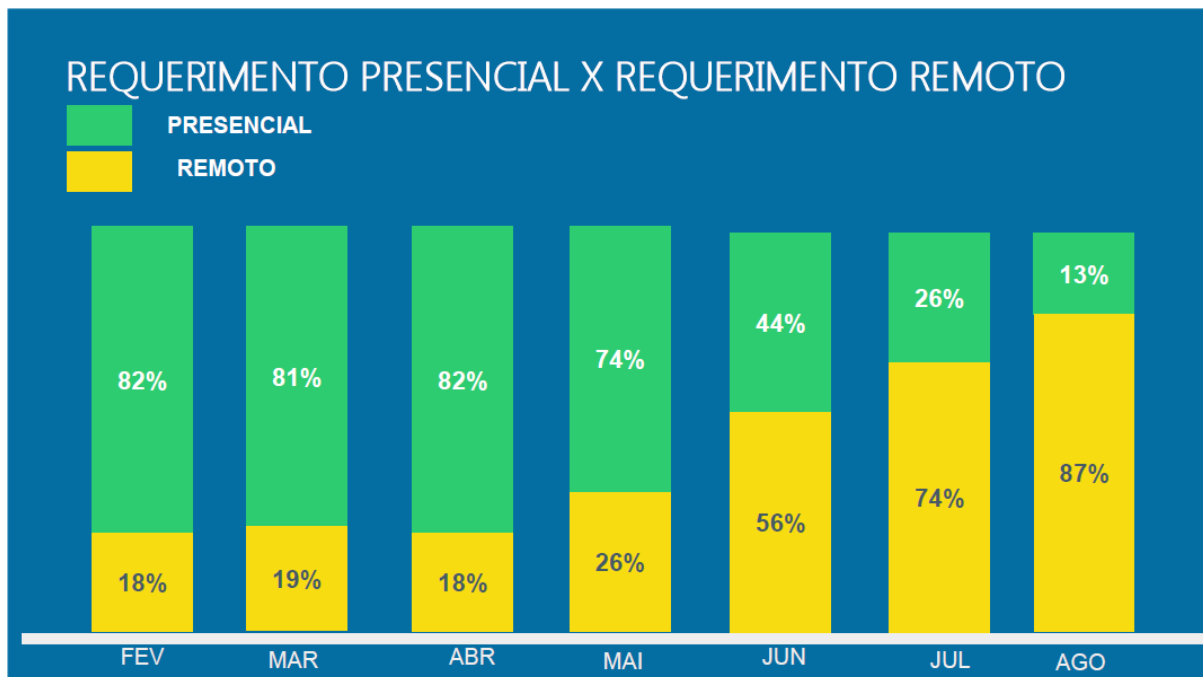
Figura 5 – ‘Viradas’ Digitais de Serviços do INSS: 4 Ondas (Mai/19 a Jul/19)

TRANSFORMAÇÃO DE SERVIÇOS

ONDAS	P1 – 13/05	P3 – 29/05	P3 – 19/06	P4 – 10/07
SERVIÇOS	RECURSO REVISÃO CÓPIA DE PROCESSOS	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO	RECONHECIME NTO INICIAL DE DIREITOS	ACORDOS INTERNACIONAI S CONTRIBUINTE INDIVIDUAL
ATENDIMENTO MENSAL	72 MIL	227 MIL	261 MIL	114 MIL

O aprofundamento da transformação digital dos serviços do INSS, portanto, tem surtido impacto muito relevante nos atendimentos presenciais, demonstrando que a APS se tornou o canal menos utilizado pelo cidadão para protocolização de requerimentos ao INSS. Ressalte-se que essa mudança de padrão ocorreu muito rapidamente, de forma quase instantânea, conforme iam se completando cada uma das 4 (quatro) ondas de transformação digital de serviços descritas na figura acima, totalizando, 90 (noventa) serviços disponibilizados de forma digital ao cidadão em 10/07, dentre os 96 serviços administrados pelo INSS. A figura 6 abaixo demonstra como as transformações de serviços recém implantadas apresentam já em 2019 uma alteração significativa no padrão de interação do cidadão com o INSS ao solicitar um serviço, com 87% dos requerimentos sendo feitos por canais remotos em agosto, quando em fevereiro esse número era de apenas 18%.

Figura 6 – Volume (%) de requerimentos feitos presencial x remotamente (02/19 a 08/19)

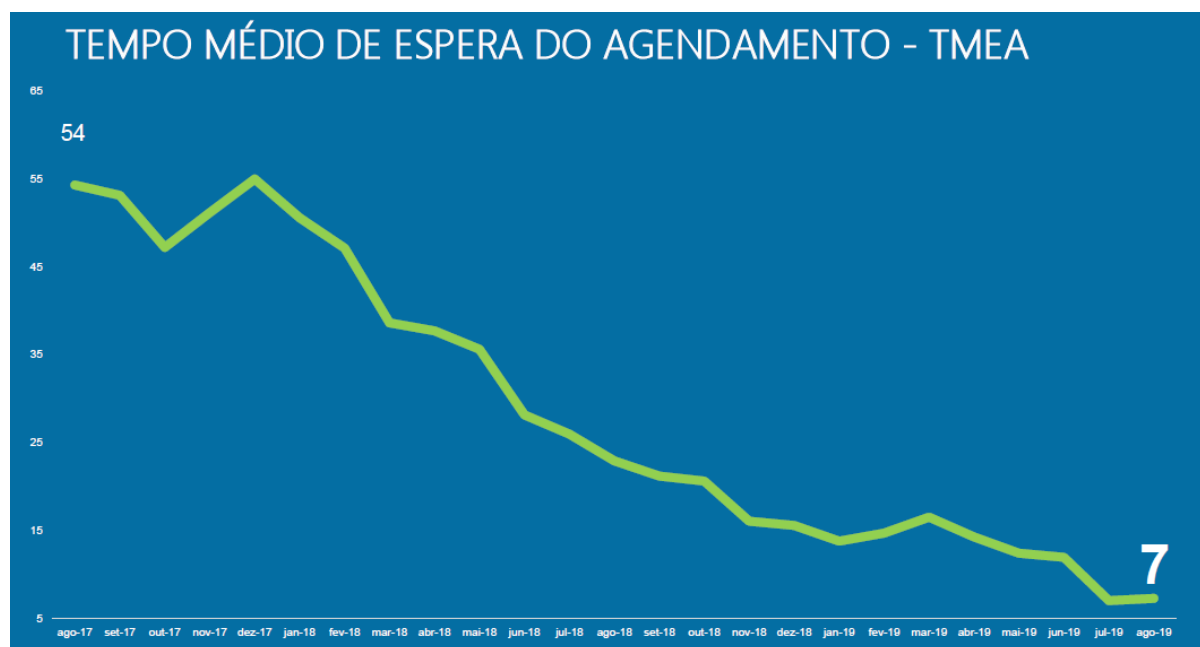


Fonte: GET Gestão/ BG INSS – Agosto/2019

Outra evidência impactante que demonstra a alteração da demanda da população por atendimentos presenciais é o tempo de espera para atendimento agendado nas APSs. Essa

espera, que em agosto de 2017 era em média de 54 dias, em agosto de 2019, após conclusão das 4 ondas de transformação digital de serviços, foi em média de apenas 7 dias, ou seja uma redução de quase 90% do tempo de espera em apenas dois anos, conforme se pode observar no gráfico 5 abaixo.

Figura 7 – Evolução do tempo de espera para atendimento presencial nas APS (Ago/17 a Ago/19)



Fonte: BG INSS – Agosto/2019

Essa expressiva redução do tempo de espera para atendimento presencial nas APSs incita a avaliação sobre a eficiência da alocação de recursos humanos e logísticos nas atividades de atendimento e nas atividades de análise de requerimentos de reconhecimento de direitos apresentados pelo cidadão. Um tempo de espera de 7 dias para um atendimento presencial é inferior ao que o cidadão comum aguarda para uma consulta médica, por exemplo, e provavelmente significa que o INSS está mobilizando mais recursos do que o necessário para a oferta de atendimentos agendados em patamares aceitáveis ao cidadão. Especialmente, quando a autarquia enfrenta um grande desafio com o processamento de pedidos represados há mais de 45 dias e precisa apresentar soluções de tempestividade na análise dos requerimentos que entram agora de forma facilitada e digital.

Com a oferta digital de quase todos os serviços do INSS, os processos de atendimento passaram a ser menos intensivos em mão de obra, como foi demonstrado pela diminuição do fluxo de atendimentos nas agências. As atribuições originais das agências foram alteradas, passando a realizar apenas atendimentos preparatórios e informativos, ajustes cadastrais, cumprimentos de exigências e recepção de documentos. A análise do reconhecimento de direitos migrou para centrais de suporte backoffice – as CEABs e CEAPs. Entretanto, a autarquia continua funcionando com as mesmas rotinas e estrutura de atendimento estabelecida em 1999, pelo Decreto nº 3081, quando o atendimento era inteiramente presencial e resolutivo caso a caso no momento da interação com o cidadão, com muitos servidores mobilizados para suporte local em agências e gerências-executivas.

2.2 Deficiências organizacionais frente ao Novo Modelo de Atendimento

A implementação do processo de análise de requerimentos por meio das centrais demandou um amplo redimensionamento da mão de obra ao longo de 2019, para alcance da meta de 30% de servidores alocados exclusivamente na análise, para endereçamento do estoque de pedidos

pendentes, que demandou remanejamento de servidores até então mobilizados para suporte e áreas meio nas agências e gerências. Com esse movimento realizado no ano passado, ficou evidente a inadequação do atual modelo organizacional do INSS, e sua distribuição da força de trabalho, para endereçar a missão institucional da Autarquia. A estrutura atual dispersa grande quantidade de servidores em atividades de área meio replicadas em nível microrregional, que poderiam ganhar muito em eficiência caso estivessem centralizadas em nível regional, liberando muitos servidores para as atividades fim e contribuindo com a equalização do estoque de processos pendentes. Esse é o principal mote da premente necessidade de reestruturação organizacional no INSS.

A estrutura de gestão descentralizada da autarquia precisa “acompanhar” as inovações já implementadas e se reinventar no processo, para sustentar os novos fluxos de trabalho, com atribuições adequadas ao novo modelo de atendimento. Com o INSS Digital, o gerenciamento e armazenamento virtual de processos e a instalação de centrais de análise *back office*, as APSs mudam de papel e passam a ser unidades essencialmente vocacionadas ao atendimento espontâneo e entrega de documentos, uma vez que dos 96 grupos de serviços ofertados pelo INSS apenas 6 não serão ofertados digitalmente. Essa agência mais ‘simples’ demanda menos supervisão local e permite uma menor pulverização de servidores, e isso precisa se refletir na estrutura organizacional, em especial das unidades descentralizadas, para a adequação da gestão.

O diagnóstico atual é de que a configuração atomizada da rede do INSS tem excessivo foco em 'áreas meio' e reproduz burocracia em cascata nas instâncias regionais e microrregionais, representadas pelas SR e GEX. Para elaboração desse diagnóstico, a direção central formou um grupo de trabalho em abril de 2019, com participação da Diretoria de Atendimento - DIRAT, Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração - DGPA, Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação - CGPEI e servidores indicados por cada uma das SRs, que apresentou três propostas de redimensionamento, aprofundadas em debates posteriores na direção central e compiladas nesta Nota Técnica.

O grupo se debruçou na análise do formato e adequação da atual rede de gestão e atendimento do INSS, considerando sua vigência há mais de 20 anos sem alteração substancial. Em geral, houve consenso do grupo a respeito do diagnóstico e insuficiência da estrutura atual para dar resposta ao atual modelo de atendimento. A próxima seção detalha o teor da proposta de redimensionamento elaborada a partir desse estudo, cujos principais problemas apontados foram:

1. comando hierárquico muito distante da ponta, e sem estrutura para tratar com 104 Gerências-Executivas;
2. falta de hegemonia de comando e padronização entre as unidades descentralizadas;
3. falta de servidores com conhecimento e experientes para estruturar a área meio das 104 Gerências-Executivas;
4. sobreposição de competências administrativas entre GEX e SR – replicação de estruturas de comando nos dois níveis
5. incremento das atribuições dadas as SR em algumas áreas, deixando sem estrutura a área de benefícios, sobrecarregando o superintendente e a Diretoria de Benefícios - DIRBEN;
6. extensiva rede de Gerências e falta de recursos humanos para provimento de todas as GEX;

7. orientações e normatizações expedidas pelas GEX não atendem às necessidades das APS, sendo possível causa do incremento nos benefícios com irregularidades,
8. falta de valorização dos gestores nas Agências, causando desmotivação pessoal e profissional, com prejuízo ao atendimento ao cidadão; e
9. ausência de autonomia das GEX para resolução de questões menos complexas e emergenciais.

O INSS tem, portanto, uma estrutura defasada, não orientada a processos de trabalho, e precisa otimizar os recursos disponíveis, reduzir custos com a manutenção de unidades de área meio, em virtude de restrições orçamentárias e carência de servidores. Os atuais recursos humanos e financeiros disponíveis não são suficientes para sustentar a atual capilaridade das unidades de gestão da Autarquia, que exige pagamento de aluguéis, custos com manutenção predial, mobiliário, limpeza, segurança, além de gestão de TI, equipamentos, links de acesso, etc.

A situação do INSS, porém, não é única na administração federal; os textos produzidos pela Secretaria de Gestão Corporativa sobre seu projeto "UNIFICA" e pela Receita Federal em seu projeto de redimensionamento regional demonstram muitas similaridades com a situação enfrentada pelo INSS. As referências sobre "reorientar a estrutura por processos de trabalho", com maior especialização das unidades, "reduzir a quantidade de níveis hierárquicos da instituição", para maior "padronização de atividades" e redução "de atividades realizadas de forma redundante, com pessoas divididas entre muitas atividades diferentes" ^[1] correspondem também a temas urgentes na autarquia.

Ou seja, as propostas muito se aproximam, seja em termos de diagnóstico, premissas e objetivos, seja em relação às medidas de redimensionamento regional sugeridas. O INSS também busca maior eficiência de seus processos, com a "reorganização de talentos em função de processos de trabalho" e "otimização do uso de mão de obra, face à redução progressiva do quadro funcional", além da "mudança do enfoque geográfico para o enfoque funcional", com "compartilhamento da jurisdição de unidades geograficamente separadas" em unidades especializadas por processo, frente à evolução digital e automatização dos processos. Essas são as principais deficiências da atual estrutura e ao mesmo tempo os principais objetivos da reestruturação proposta.

2.3 Excesso de Unidades Ordenadoras de Despesas e Gestoras de Contratos

Complementando esses trabalhos, o Ministério da Economia publicou a Portaria nº 13.623 em 10 de dezembro de 2019, estabelecendo diretrizes para redimensionamento do quantitativo de unidades administrativas descentralizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Os órgãos e entidades deverão realizar o redimensionamento do quantitativo de suas unidades, por Estado ou Distrito Federal, visando à centralização de serviços entre as unidades administrativas que estão na sua esfera de atuação, respeitando os seguintes parâmetros mínimos:

- I - Redução de 50% das unidades, até 30 de junho de 2020;
- II - Redução de 20% das unidades remanescentes, até 31 de março de 2021; e
- III - Redução de 20% das unidades remanescentes, até 31 de março de 2022.

Em cumprimento ao disposto no art. 2º da portaria acima citada, todos os órgãos e entidades vinculados ao Ministério da Economia deveriam elaborar no prazo de cento e vinte dias, a contar da data de publicação, um Plano de Centralização de serviços administrativos, para gradativa extinção de unidades descentralizadas que atuem como "UASGs", portanto como

contratantes de serviços e ordenadores de despesas, conforme o escalonamento supracitado. No caso do INSS, o respectivo Plano de centralização de serviços concerne na ampla reestruturação que está sendo proposta por meio desta nota técnica e das minutas de Decreto e Portaria anexos, que inclui centralização de todos os serviços de licitação e contratos, logística, engenharia, patrimônio, gestão de pessoas, orçamento e finanças no nível das 5 (cinco) Superintendências e da Administração Central, antes distribuídos por todas as 104 gerências conforme sua abrangência territorial.

As GEX deixam de ter todas essas competências administrativas e passam a atuar somente em atividades relacionadas à área fim da autarquia, atendimento ao cidadão e análise das solicitações apresentadas pelos ‘clientes’ das agências de sua área de abrangência. Todas as atividades de área meio passam para as superintendências e direção central, indicando uma redução de 110 UASG para 6 UASG no INSS, com a mudança proposta. Além da mudança de competências, a proposta também prevê a extinção integral de 52 gerências, restando apenas as 52 com maior demanda de atendimento e requerimentos e maior número de agências vinculadas.

Sob essa perspectiva, portanto, com a aprovação dessa proposta de reestruturação, o INSS atingirá a meta final de redução de UASGs estipulada para 2022 já em 2020. A extinção das 104 UASG se dará com a publicação do novo regimento interno da Autarquia, cuja meta estipulada no Plano do Transformagov recém assinado é ser concluído até o fim de agosto/2020, dependendo claro, para ser publicado, da aprovação do novo Decreto proposto. Todas as 104 GEX perderão as competências de UASG com o novo regimento e, ademais, 52 delas serão extintas por completo, ficando as 52 restantes responsáveis por concentrar as atividades de suporte ao atendimento e análise das demandas dos cidadãos das agências antes suportadas pelas GEX extintas. Esse movimento pretende favorecer ganhos de escala, especialização e padronização na gestão tanto dos processos de área meio, como os de área fim.

3. Proposta

A “nova forma de atender” modificou profundamente os fluxos de trabalho e de atendimento ao cidadão, quebrando paradigmas na busca de maior eficiência e celeridade na entrega de serviços. O próximo passo é o ajuste organizacional das estruturas de gestão do INSS para a necessária inovação dos processos de trabalho, com foco em resultados para o cidadão, considerando a transformação digital em curso.

Outro fator importante na alteração estrutural são as prioridades, já definidas no planejamento estratégico, das parcerias com entes públicos da federação (municípios e estados) e outros órgãos federais, para integração de serviços, além entidades da sociedade civil, para ampliar pontos de atendimento presencial sem necessidade de implantação de novas agências. A mudança da estrutura proposta atende a necessidade de se estabelecer o fomento e gestão destas parcerias, permitindo o aumento da capilaridade de atendimento mantendo a centralização da gestão definida como paradigma dessa reestruturação.

3.1 Objetivos

De modo geral, a proposta promove a reorganização dos fluxos de trabalho do INSS, favorecendo a centralização, especialização e desterritorialização de processos, maior eficiência, elevação da produtividade, padronização, melhoria da gestão e qualidade técnica dos procedimentos adotados na instrução de processos de reconhecimento de direitos e de apuração de irregularidades. O objetivo é a melhoria da governança, racionalização de

processos e redução da burocracia nas instâncias decisórias descentralizadas do INSS, além de aumento do volume de servidores alocados em atividades essenciais à missão institucional do INSS - concessão, revisão e monitoramento de benefícios, com a redução de unidades mobilizadas para suporte de áreas meio, ganhos de escala e economia de recursos.

O principal alicerce é a definição mais clara de papéis e competências nos níveis estratégico, tático e operacional, redução do retrabalho, ganhos de eficiência e redução de custos, sem descuidar da prudência na alteração dos fluxos de trabalho, considerando o porte da Instituição e sua responsabilidade com o pagamento e manutenção dos mais de 35 milhões de benefícios mensais e cerca de 22 mil servidores.

Em linhas gerais a reestruturação proposta tem como diretrizes:

- Racionalização e redução de despesas administrativas;
- Concentração de servidores em atividades de competência exclusiva das carreiras do INSS;
- Definição clara do perfil de cada unidade nos níveis estratégico, tático e operacional;
- Centralização/especialização de processos e servidores;
- Desterritorialização;
- Maior eficiência;
- Redução da burocracia;
- Eliminação do retrabalho;
- Agilidade de resposta;
- Padronização de processos; e
- Melhoria da gestão.

A proposta visa uma nova formatação da gestão descentralizada do INSS, com o fortalecimento de unidades administrativas, centralização de processos e pessoas em unidades regionais e focando esforços de unidades locais em atividades finalísticas de atendimento e análise, retirando da 'ponta' boa parte da carga da 'área meio', que passa a estar concentrada nas superintendências e na Administração central, gerando maior especialização de cada instância em seus processos e de servidores da ponta em atividades típicas e exclusivas das carreiras de Técnico e Analista do Seguro Social.

A proposta também preconiza a ampliação de pontos de atendimento ao cidadão com expansão de unidades parceiras firmadas por acordos de cooperação técnica. Hoje o INSS está presente em 1.403 municípios com suas agências e em mais cerca de 700 municípios com unidades parceiras. A meta é alcançar até dezembro de 2020 mais 400 municípios desassistidos.

3.2. Redimensionamento da estrutura organizacional do INSS

A reestruturação consiste essencialmente no remanejamento de estruturas organizacionais e processos de suporte e retaguarda das Gerências-Executivas (GEX) e Agências da Previdência Social (APS) para as Superintendências Regionais e Administração Central, com redimensionamento dessas estruturas. Em relação às agências, a proposta levou em conta a mudança dos fluxos de atendimento, com a evolução do INSS Digital, a reformulação dos processos de atendimento e a análise de pedidos sendo realizada em backoffice, nas centrais CEABs e CEAPs, coordenadas pelas SRs, e não mais no balcão de atendimento.

Com esse intuito, a presente Nota Técnica encaminha:

1. proposta de alteração do Decreto nº 9.746, de 8 de abril de 2019;

2. minuta de Portaria do Presidente do INSS alterando a atual Rede de Atendimento do INSS, com indicação de unidades a serem desativadas (SEI nº [0003848](#));
3. minuta de Portaria a ser editada pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, com indicação da denominação, localização, nível do respectivo cargo em comissão e circunscrição das Superintendências nos Estados, Superintendências Regionais e Gerências Executivas (SEI nº [0004233](#)) .

Em linhas gerais, a proposta em anexo promove a reestruturação das unidades descentralizadas do INSS, conforme resumo descrito abaixo:

- 5 Superintendências Regionais com estrutura reformulada;
- Redução de 14 GEX para 11 GEX tipo A ;
- Redução de 90 GEX para 41 GEX tipo B;
- Extinção de 52 GEX (50%)
- Retirada das competências de UASG, gestão de pessoas, orçamento, finanças, logística, engenharia e patrimônio de todas as GEX;
- Centralização todas essas competências de área meio para SRs e Administração Central
- Manutenção de todas APS com atendimento ao público, mantendo as atuais 1.569 unidades em funcionamento;
- Extinção de 128 APS sem atendimento ao público, sendo:
 - 86 APS para atendimento a demandas judiciais (APS-DJ) convertidas em 52 serviços estaduais de suporte às Equipes Locais de Análise Demandas judiciais (ELAB-DJ);
 - 24 APS Digitais extintas e substituídas por 52 serviços estaduais de suporte às Equipes Locais de Análise de Benefícios (ELAB-RD);
 - 7 APS de Acordos Internacionais (APS-AI) convertidas em 5 Serviços de Acordos Internacionais vinculados às Superintendências Regionais; e
 - 3 APS para atendimentos de demandas 135 convertidas em 3 serviços de monitoramento da central vinculados a Diretoria de Atendimento
- Repasse de funções equivalentes a 72,2 pontos para a Procuradoria Federal Especializada (Advocacia Geral da União)
- Repasse de funções equivalentes a 29,48 pontos para o Conselho de Recursos da Previdência Social

A tabela 1 abaixo apresenta o quadro resumo do resultado do remanejamento de funções das unidades descentralizadas extintas para recomposição das estruturas das superintendências regionais e da administração central que receberão os processos de trabalho das GEX e UASGs extintas.

Tabela 1 - Saldo de cargos extintos e solicitados por tipo de função:

Cargos	Saldo de Cargos	Saldo de pontos
DAS 101.1	-290	-290
DAS 101.2	-47	-59,89
DAS 101.3	6	12,6
DAS 101.4	-12	-46,08
DAS101. 5	0	0
DAS 102.1	-3	-3
DAS 102.2	1	1,27
DAS 102.4	0	0
Saldo total DAS	-345	-384,9
FCPE 101.1	187	112,2
FCPE 101.2	180	136,8
FCPE 101.3	11	13,86
FCPE 101.4	26	59,8
FCPE 101.5	1	3,03
FCPE 102.1	6	3,6
FCPE 102.2	7	5,32
FCPE 102.3	4	5,04
FCPE 102.4	1	2,3
FCPE 103.4	1	2,3
Saldo total FCPE	424	344,25
Saldo cargos DAS+ FCPE	79	-40,65
FG1	0	0
FG2	-68	-10,2
FG3	-512	-81,44
Saldo cargos FG	-580	-71,64
Saldo Total de Cargos	-501	-112,29
custo da estrutura proposta em relação à atual		95,13%
Pedágio		4,87%

Como se pode verificar, mesmo considerando os repasses de funções para órgãos distintos, como a Procuradoria Federal Especializada (ligada a Advocacia Geral da União) e o Conselho de Recursos da Previdência Social (ligado ao Ministério da Economia), o INSS ainda garantiu uma redução de funções equivalente a 10,81 pontos, conforme tabela abaixo.

Tabela 2 – Saldo de pontos utilizadas na nova estrutura

	Atual	Nova	%
Pontos Atuais Estrutura	2308,44		100,00
Nova pontuação INSS		2195,95	95,13

Tabela 3 – Saldo de pontos com a disponibilização de funções para PFE e AGU

	Atual	Nova	%
Pontos Atuais Estrutura	2308,44		100,00
Nova pontuação INSS		2195,95	95,13
PFE		72,2	3,13
CRPS		29,48	1,28
			99,53
	Atual	Nova	%
Totais:	2308,44	2297,63	99,53
Sobra Geral de pontos		10,81	0,47
Totais:	2308,44	2308,44	100,00

3.2.1. Superintendências Regionais

As Superintendências Regionais – SR serão mantidas nas mesmas localidades, como organizações em nível tático na estrutura regimental do INSS, fazendo a ligação entre o nível estratégico, representado pela Direção Central, e o nível operacional, representado pelas Gex e APS. Nessa concepção, a administração central do INSS, por meio de seus representantes regionais, consegue obter uma visão das peculiaridades das regiões brasileiras e suas necessidades e, assim, embasar suas ações estratégicas respeitando cada região. Levou-se também em consideração que as SR já possuem prédios estruturados e que mantendo-as nas atuais localidades evita-se a movimentação de servidores e custos com mudanças.

As SR mantêm sua função de representação institucional, relacionamento com órgãos públicos e supervisão do atendimento presencial em toda região. As SR passam também a exercer competências referentes à gestão centralizada de serviços de suporte administrativo, além de passarem a ser responsáveis pela gestão das Centrais de Análise de Benefícios (CEABs) em nível regional, coordenando os processos de análise dos pedidos dos cidadãos de sua área de abrangência, que entram pelos canais remotos ou presenciais.

A principal mudança em relação às SR diz respeito ao robustecimento de sua estrutura administrativa, que passa a concentrar as atividades de gestão de pessoas, TI, logística, licitações, contratos, compras, orçamento, finanças, engenharia e patrimônio, o que reforça os conceitos de centralização e especialização de serviços, ganhos de escala e redução de custos. Essa centralização já foi testada em uma das Superintendências Regionais, a unidade Sudeste - II, com sede em Belo Horizonte, com resultados relevantes de redução de despesas e melhoria nos padrões de trabalho, motivo pelo qual é recomendável a manutenção e expansão desse modelo de atuação, que apresenta bons resultados.

Essa organização permitirá a concentração de atividades de suporte operacional comuns a todas as unidades locais em cinco grandes unidades regionais, 'liberando' a gestão local para focalizar sua atuação em atividades relacionadas à atuação finalística do INSS: o atendimento ao cidadão. Essa inovação precisará ser constantemente avaliada pois as competências operacionais desses processos de suporte administrativo podem interferir no exercício das competências táticas típicas das SR. Um risco desse modelo organizacional é a coexistência de funções táticas e operacionais em mesmo nível organizacional acarretar sobrecarga decisória para o superintendente regional, prejudicando a especialização.

Ressalte-se que a centralização de serviços de gestão nas capitais obedece a uma tendência já observada na prática em diversos estados, como no Amazonas e no Mato Grosso, onde as GEX Tefé e Sinop já tinham centralizadas suas atividades de logística, gestão de pessoas e benefícios nas GEX Manaus e Cuiabá, respectivamente, por não terem servidores para exercer essas atividades. O mesmo acontece no estado do Pará nas GEX Marabá e Santarém, que centralizam atividades na GEX Belém.

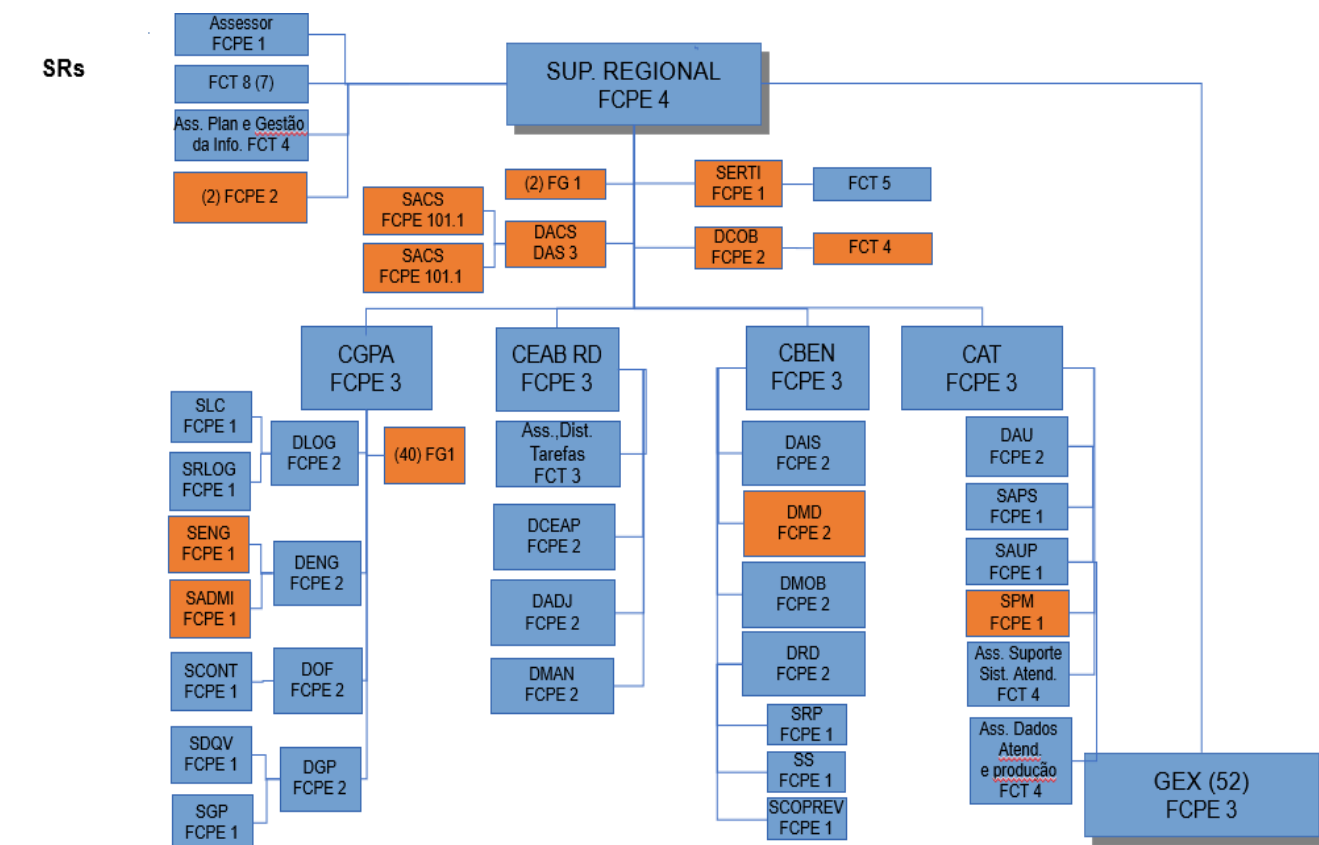
Outra importante inovação, prevista como ação estratégica no Plano de Ação do INSS, foi a instituição em cada SR de uma Central de Análise de Benefícios (CEAB) e uma Central de Atendimento de Demandas Judiciais (CEAB-DJ), competentes por gerir a fila de processos da região e coordenar sua distribuição entre as diversas unidades de análise, conforme sua especialização e competência territorial. Essas unidades de análise são atualmente vinculadas às GEX e passaram a se denominar Equipes Locais de Análise de Benefícios - ELABs com a edição da Resolução nº 691 de 25 de Julho de 2019. Em relação às demandas judiciais, essa análise vinha sendo realizada de forma granularizada em 86 agências especializadas em

demandas judiciais - as APSDJ em todo o Brasil. Na atual proposta, essas atividades de análise passam a ser coordenadas pelas SRs, enquanto a gestão das atividades inerentes do atendimento ao cidadão seguem nas 52 Gerências-Executivas, cujas localidades serão propostas pelas Superintendências Regionais em substituição às 104 GEX, conforme detalhado na figura 8 abaixo.

Na figura abaixo pode se observar a criação de 5 coordenações, com cargo FCPE 101.3, hoje inexistentes na estrutura, sendo:

10. CGPA - Coordenação de Gestão de pessoas e Administração, responsável pela coordenação de todos os processos de gestão de pessoas, TI, logística, licitações, contratos, compras, orçamento, finanças, engenharia e patrimônio em âmbito regional;
11. CEAB RD - Central de Análise de Benefícios de Reconhecimento de Direitos: responsável por gerir a fila de processos de reconhecimento de direitos da região e coordenar sua distribuição entre as diversas unidades de análise, conforme sua especialização e competência territorial;
12. CEAB DJ - Central de Atendimento de Demandas Judiciais: responsável por gerir a fila de demandas judiciais da região e coordenar sua distribuição entre as diversas unidades de análise, conforme sua especialização e competência territorial;
13. CBEN - Coordenação de Benefícios responsável pelo acompanhamento técnico, controle de qualidade da concessão de benefícios e implementação de normas e procedimentos em conformidade a legislação vigente;
14. CAT - Coordenação de Atendimento responsável pela gestão e controle de qualidade do atendimento nas unidades da rede INSS e rede parceira.

Figura 8 – Superintendências Regionais: Organograma na Nova Estrutura



3.2.2. Gerências Executivas tipo A (11) e Gerências Executivas tipo B (41)

A proposta anexa prevê também a transformação das 104 Gerências-Executivas em 52 Gerências com estrutura reformulada, visando a centralização de serviços. Há que se considerar a influência da tecnologia no trabalho da autarquia e a importância de manutenção do atendimento presencial, para que todos os cidadãos possam ter acesso aos serviços previdenciários. A informatização dos processos do INSS, que avança para um trabalho concentrado em centrais de análise, e a tendência mundial de novas formas de trabalho pautadas no controle por resultados, como o teletrabalho, ampliam a possibilidade de servidores exercerem suas atividades sem necessidade de presença física, de forma desterritorializada.

As Gerências exercem a função de representação institucional no estado, relacionamento com órgãos públicos estaduais, gerenciamento do atendimento presencial do estado, além da execução do atendimento presencial local em situações específicas, sendo que nos estados onde houver Superintendente Regional, o papel do Gerente-Executivo é subsidiário ao papel do primeiro e exercem a função de suporte operacional das unidades de atendimento da sua abrangência. Na nova estrutura regimental Gerências-Executivas são também responsáveis pela análise de processos de reconhecimento de direitos, concentrados nas ELABs, pelo monitoramento, manutenção e revisão de benefícios, além dos serviços sociais e de reabilitação profissional ofertados aos segurados locais, gestão e suporte ao funcionamento da rede de atendimento do INSS – agências físicas (APS) e unidades parceiras (ACT), conforme detalhado na estrutura representada pelos organogramas das Figuras 6 e 7

Considerando a premissa da centralização e especialização de processos, a atual possibilidade de servidores exercerem suas atividades à distância e o fato de a maior parte dos servidores lotados nas áreas meio concentrarem-se nas capitais é que se propõe a redução pela metade do quantitativo de Gerências-Executivas, de 104 para 52. O número foi obtido a partir de estudo técnico conduzido por grupo de trabalho coordenado pela Diretoria de Atendimento – DIRAT composto para avaliar a adequação do modelo de gerências (anexo 1), considerando os seguintes critérios objetivos:

1. Quantidade média de agências existentes na UF, com parâmetro mínimo de 26 agências
2. Quantidade média de atendimentos existente na UF, com parâmetro mínimo de 31.350 atendimentos/mês
3. Quantidade média de requerimentos existentes na U, com parâmetro mínimo de 17.500 requerimentos/mês
4. Redução de 50% das estruturas descentralizadas com funções de UASG, de acordo com a portaria nº 13.623/201.

Esses parâmetros foram estabelecidos a partir de análises de números médios e padrões nacionais de atendimento para obtenção de uma boa qualidade de serviços das agências e de suporte das gerências maximizando a eficiência e produtividade das unidades, fundindo unidades mais ociosas, com atendimento de demandas bem abaixo da média.

Para o desenvolvimento do novo cenário de distribuição de GEX foi adotada a base de requerimentos realizados de Reconhecimento Inicial de Direitos (RID), Benefício por Incapacidade (BI), Certidão de Tempo de Contribuição (CTC), Manutenção, Seguro-Defeso, Revisão e Recurso. Esses dados foram extraídos do sistema BG Tarefas. A base relativa aos atendimentos foi extraída do sistema Sigma e refere-se ao período de julho/19 a dezembro/19. Por consequência, o número de agências calculado é oriundo dessa base de dados.

Para aferir a Gerência Executiva mais próxima enquadrada nos critérios estabelecidos de cada uma das cerca de 1.300 agências, foi utilizada API (Application Programming Interface) que é um conjunto de comandos e funções que podem ser usados objetivando a interação de programas. Através disso, foi projetada uma base de dados para obter relação mencionada: agência x GEX enquadrada mais próxima. Para encontrar a GEX mais próxima enquadrada do restante das agências, foi realizada pesquisa manual. A API foi aplicada também para a obtenção da Gerência Executiva enquadrada mais próxima, dentro do mesmo estado, àquela não enquadrada.

A população abrangida por cada GEX foi obtida através do sítio do IBGE. Para isso, foi apurada a relação dos municípios abrangidos por cada GEX. Os dados referentes às GEX foram obtidos através da tabela 0700 disponível no sistema SDC. Para obtenção dos valores de custo operacional das sedes das Gerências Executivas por objeto contatado, houve o encaminhamento dos dados pela DGPA.

3.2.2.1 Critérios Estabelecidos para continuidade e extinção de GEX

Tendo em vista que permanecerão 52 (cinquenta e duas) GEX em todo o Brasil e com o objetivo de obter a distribuição quantitativa para Gerência, foram adotados os seguintes cálculos:

1. Divisão entre a quantidade média de atendimentos existentes na UF e o parâmetro de 31.350 atendimentos/mês;
2. Divisão entre a quantidade de agências existentes na UF e o parâmetro de 26 agências;
3. Divisão entre a quantidade média de requerimentos existentes na UF e o parâmetro de 17.500 requerimentos/mês.

Uma vez obtida a quantidade de GEX por UF, foi realizada a classificação das Gerências em seu respectivo estado através de um ranking. Para o estabelecimento do ranking, foi adotado o critério da soma da representatividade em cada um dos 3 (três) critérios – quantidade de agências, requerimentos/mês, atendimentos/mês – da GEX em relação ao Brasil.

Após obtido o ranking de cada GEX foi possível identificar quais delas se enquadraram ou não no número de Gerências com que cada UF permanecerá. Por sua vez, cada GEX não enquadrada teve sua vinculação à GEX mais próxima dentro da mesma UF. Especificamente no que se refere às GEX Porto Alegre e GEX Canoas foi aplicado, respectivamente, um inflator e um deflator de 0,28%. Isso ocorreu devido às proximidades entre as Gerências e para ser mantida uma sede na capital.

As GEX não enquadradas foram vinculadas às respectivas GEX mais próximas, considerando a API executada.

Quanto à redistribuição das agências onde a UF permanecerá com mais de uma GEX, o processo ocorreu da seguinte maneira, de forma exemplificada:

1. Suponhamos que a UF BA permanecerá com 4 (quatro) GEX;
2. 2 (duas) dessas GEX, chamadas de receptoras de agências, têm menos de 26 (vinte e seis) agências em cada uma, que é o limite mínimo de agências que a GEX terá sob sua vinculação; INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL p. 5
3. A soma de agências faltantes para que essas 2 (duas) GEX receptoras atinjam o limite mínimo de agências é igual a 18 (dezoito);

Figura 10 - Mapa de distribuição de GEX por UF considerando a quantidade de agências: cenário proposta



3.2.2.2 Organogramas das novas GEX tipo A e Tipo B

A estrutura de cargos e funções será mais robusta na área de atendimento e benefícios. As Gerências-Executivas comportarão 2 tipos de estrutura organizacional, conforme definido no estudo supracitado, sendo 11 (onze) tipo A e 41 (quarenta e um) tipo B. As figuras 11 e 12 abaixo representam os novos organogramas propostos para as 11 Gerências tipo A e as 41 tipo B, respectivamente.

Figura 11 – Gerência-Executiva tipo A: Organograma Nova Estrutura

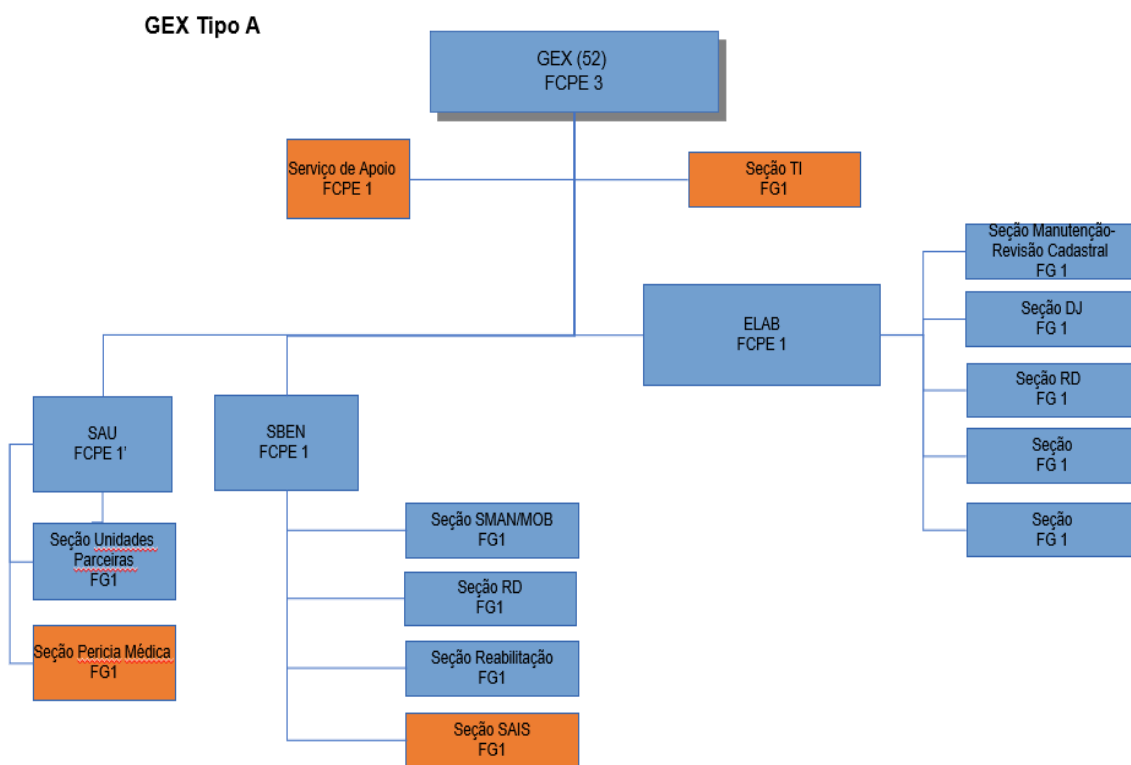
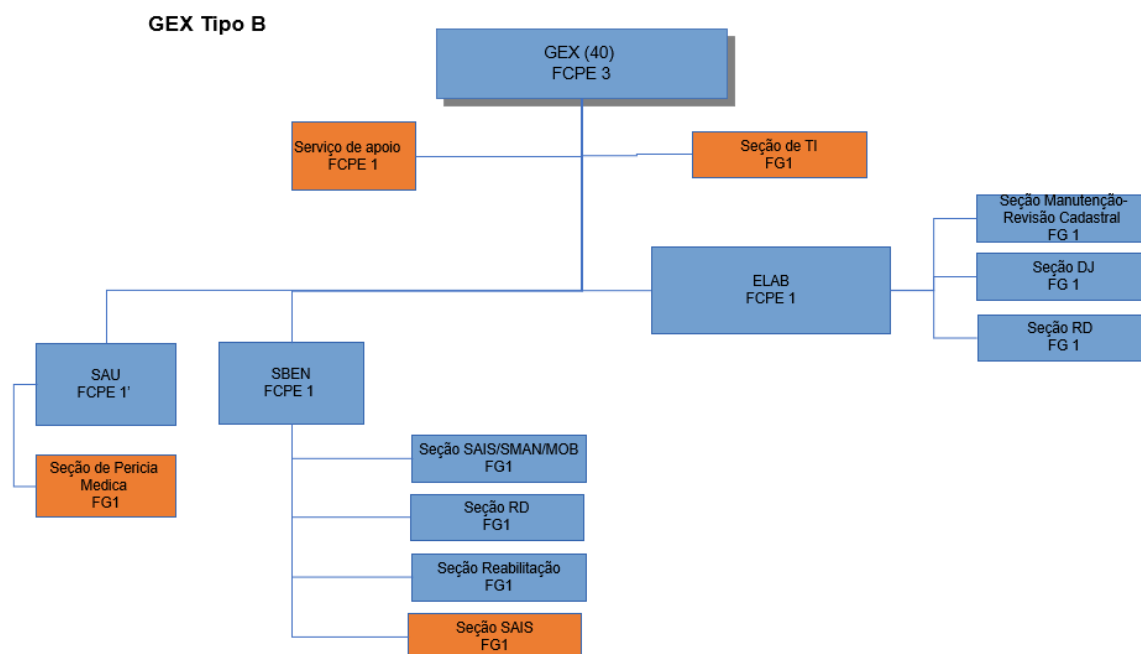


Figura 12 – Gerências-Executivas tipo B: Organograma Nova Estrutura



3.2.2.3 Localização das Gerências Executivas

Com base no estudo feito pela Diretoria de Atendimento foi feita a lista a abaixo das GEX que se enquadram nos critérios objetivos utilizados para definição das que permanecem após a reestruturação. No entanto, essa lista está em análise para validação das superintendências e poderá sofrer modificações. A localização das Gerências Executivas é definida em ato da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho; apenas o quantitativo precisa ser definido no Decreto e o ato do Ministério da Economia só pode ser editado após publicação do Decreto, tempo que as superintendências têm para finalizar a validação da lista resultante do estudo, reproduzida na tabela 5 abaixo.

Tabela 6 - Gerências-Executivas que permanecem de acordo com estudo realizado.

UF	GEX	SR	Tipologia
BA	GEX SALVADOR	SR NORDESTE	A
CE	GEX FORTALEZA	SR NORDESTE	A
DF	GEX DISTRITO FEDERAL	SR NORTE/CENTRO-OESTE	A
ES	GEX VITÓRIA	SR SUDESTE II	A
MG	GEX BELO HORIZONTE	SR SUDESTE II	A
PA	GEX BELÉM	SR NORTE/CENTRO-OESTE	A
PE	GEX RECIFE	SR NORDESTE	A
PR	GEX CURITIBA	SR SUL	A
RJ	GEX RIO DE JANEIRO - CENTRO	SR SUDESTE II	A
RS	GEX PORTO ALEGRE	SR SUL	A
SP	GEX SÃO PAULO - SUL	SR SUDESTE I	A
SP	GEX SÃO PAULO - LESTE	SR SUDESTE I	A
AC	GEX RIO BRANCO	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
AL	GEX MACEIÓ	SR NORDESTE	B

AM	GEX MANAUS	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
AP	GEX MACAPÁ	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
BA	GEX JUAZEIRO	SR NORDESTE	B
BA	GEX FEIRA DE SANTANA	SR NORDESTE	B
BA	GEX VITÓRIA DA CONQUISTA	SR NORDESTE	B
CE	GEX SOBRAL	SR NORDESTE	B
GO	GEX GOIÂNIA	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
MA	GEX SÃO LUÍS	SR NORDESTE	B
MG	GEX DIVINÓPOLIS	SR SUDESTE II	B
MG	GEX CONTAGEM	SR SUDESTE II	B
MG	GEX GOVERNADOR VALADARES	SR SUDESTE II	B
MG	GEX MONTES CLAROS	SR SUDESTE II	B
MG	GEX UBERABA	SR SUDESTE II	B
MG	GEX JUIZ DE FORA	SR SUDESTE II	B
MS	GEX CAMPO GRANDE	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
MT	GEX CUIABÁ	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
PB	GEX JOÃO PESSOA	SR NORDESTE	B
PE	GEX CARUARU	SR NORDESTE	B
PI	GEX TERESINA	SR NORDESTE	B
PR	GEX CASCAVEL	SR SUL	B
RJ	GEX DUQUE DE CAXIAS	SR SUDESTE II	B
RJ	GEX NITERÓI	SR SUDESTE II	B
RN	GEX NATAL	SR NORDESTE	B
RO	GEX PORTO VELHO	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
RR	GEX BOA VISTA	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B
RS	GEX NOVO HAMBURGO	SR SUL	B
RS	GEX IJUÍ	SR SUL	B
SC	GEX CHAPECÓ	SR SUL	B
SC	GEX FLORIANÓPOLIS	SR SUL	B
SE	GEX ARACAJU	SR NORDESTE	B
SP	GEX SOROCABA	SR SUDESTE I	B
SP	GEX CAMPINAS	SR SUDESTE I	B
SP	GEX SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	SR SUDESTE I	B
SP	GEX SANTOS	SR SUDESTE I	B
SP	GEX RIBEIRÃO PRETO	SR SUDESTE I	B
SP	GEX BAURU	SR SUDESTE I	B
SP	GEX GUARULHOS	SR SUDESTE I	B
TO	GEX PALMAS	SR NORTE/CENTRO-OESTE	B

3.2.2.4 Redução de custos e economia calculada pela extinção das Gex

A proposta de reestruturação, por reduzir o número de unidades de gestão microrregionais, tem como principal externalidade positiva a redução de custos operacionais e economia com a manutenção e funcionamento de unidades, conforme estudo realizado pela Diretoria de Atendimento (DIRAT) anexo e demonstrado na tabela 7 abaixo, por elemento de despesa, totalizando **R\$ 55.330.049,00** anuais.

Tabela 7 – Redução de custos estimada por elemento de despesa com a extinção de GEX

Objeto Contratado	Valor Geral (R\$)
Água e Saneamento Mensal	113.412
Água e Saneamento Vincendo p/ 2020	793.885
Água e Saneamento Anual	1.360.946
Apoio Administrativo Mensal	-
Apoio Administrativo Vincendo p/ 2020	-
Apoio Administrativo Anual	-
Ascensorista Mensal	4.908
Ascensorista Vincendo p/ 2020	34.356
Anual Ascensorista Anual	58.897
Copeiragem Mensal	7.687
Copeiragem Vincendo p/ 2020	53.807
Copeiragem Anual	92.240
Correspondência Mensal	204.642
Correspondência Vincendo p/ 2020	1.432.496
Correspondência Anual	2.455.707
Energia Elétrica Mensal	556.469
Energia Elétrica Vincendo p/ 2020	3.895.282
Energia Elétrica Anual	6.677.626
Estivador/Carregador Mensal	128.749
Estivador/Carregador Vincendo p/ 2020	901.242
Estivador/Carregador Anual	1.544.987
Limpeza e Conservação Mensal	1.073.639
Limpeza e Conservação Vincendo p/ 2020	7.515.474
Limpeza e Conservação Anual	12.883.669
Locação de Imóvel Mensal	209.845
Locação de Imóvel Vincendo p/ 2020	1.468.913
Locação de Imóvel Anual	2.518.137
Manutenção de Ar-condicionado Mensal	261.328
Manutenção de Ar-condicionado Vincendo p/ 2020	1.829.299
Manutenção de Ar-condicionado Anual	3.135.941
Manutenção de Elevadores Mensal	38.708
Manutenção de Elevadores Vincendo p/ 2020	270.954
Manutenção de Elevadores Anual	464.493
Manutenção Predial Mensal	594.149
Manutenção Predial Vincendo p/ 2020	4.159.044
Manutenção Predial Anual	7.129.789
Recepcionista Mensal	7.222
Recepcionista Vincendo p/ 2020	50.553
Recepcionista Anual	86.662
Reprografia Mensal	28.462
Reprografia Vincendo p/ 2020	199.233
Reprografia Anual	341.543
Vigilância Eletrônica Mensal	210.540
Vigilância Eletrônica Vincendo p/ 2020	1.473.778
Vigilância Eletrônica Anual	2.526.477
Vigilância Ostensiva Mensal	1.171.078
Vigilância Ostensiva Vincendo p/ 2020	8.197.545
Vigilância Ostensiva Anual	14.052.935
Total Geral - Custo Mensal	4.610.837
Total Geral - Custo Vincendo p/ 2020	32.275.862
Total Geral - Custo Anual	55.330.049

3.2.3. Agências da Previdência Social - APS

Para as APS, a premissa é de se manter o atendimento presencial, com a manutenção das Agências nos municípios onde já estão localizadas, e expandir o atendimento dos serviços previdenciários através de Acordos de Cooperação Técnica (ACT) e parcerias.

Com o projeto de transformação digital do INSS, a autarquia passa a ofertar um novo modelo de atendimento ao cidadão, com maior celeridade do atendimento presencial, análise de demandas por serviços em centrais *back office* e portal de atendimento *online* capaz de receber requerimentos pela internet, oriundos de diversas fontes: perfil do cidadão no Meu INSS, Central 135, e inclusive unidades parceiras, autorizadas por ACT. A ampliação dos canais remotos tem avançado e diversificado a disponibilização dos serviços previdenciários, buscando se adequar às mudanças trazidas pelo avanço tecnológico e dessa forma atender às necessidades da sociedade

Toda essa mudança, chamada de transformação digital, busca otimizar a força de trabalho, qualificar a entrada e a análise dos processos, além de reduzir custos, porém sem desassistir o cidadão que busca o atendimento nas agências, em especial para conseguir consumir os serviços digitais. Por esse motivo a proposta não engloba encerramento de agências físicas que prestam atendimento ao público, mas avança na otimização de estruturas hoje qualificadas como agências de suporte, que não prestam atendimento ao cidadão. Dentre estas incluem-se:

- a) 86 (oitenta e seis) agências exclusivamente destinadas ao processamento de demandas judiciais (APS-DJ), que serão convertidas em divisões e seções de suporte às Equipes Locais de Análise Demandas judiciais (ELAB-DJ) no âmbito das superintendências e gerências respectivamente;
- b) 24 (vinte e quatro) agências exclusivamente destinadas ao processamento de demandas que entram pelo sistema de gerenciamento de tarefas – GET, que serão extintas e darão lugar a 52 serviços estaduais de suporte às Equipes Locais de Análise de Benefícios (ELAB-RD);
- c) 7 (sete) agências exclusivamente destinadas ao processamento de demandas oriundas de Acordos Internacionais (APS-AI), que serão convertidas em 5 Serviços de Acordos Internacionais vinculados às Superintendências Regionais; e
- d) 3 (três) agências exclusivamente destinadas ao processamento de demandas 135, que serão convertidas serviços vinculados a Diretoria de Atendimento.
- e) 15 (quinze) agências que funcionam como estrutura de gestão das centrais de análise de reconhecimento de direitos (CEAB- RD), de demandas judiciais (CEAB- DJ) e de manutenção (CEAB- MAN) no âmbito das 5 superintendências, que serão convertidas em funções de gestão de mais alto nível nas superintendências;
- f) 6 (seis) agências que funcionam como estrutura de gestão das centrais de análise de alta performance – (CEAP - B41), (CEAP – B80), (CEAP-MOB), (CEAP-Dependentes), (CEAP-CTC) e (CEAP-Defeso), , que serão convertidas em funções de gestão de mais alto nível nas superintendências

Como essas APS não fazem atendimento ao público não haverá alteração no quantitativo de agências destinadas à recepção do cidadão, mas sua reorganização dentro da estrutura das superintendências permitirá maior racionalização da estrutura regimental mobilizada para suporte das atividades fim no âmbito das superintendências.

Outra das propostas em elaboração diz respeito a implementação da Agência Única de Serviços do Governo Federal. Inicialmente o INSS está em tratativas para a disponibilização de serviços

da Secretaria do Trabalho e previdenciários em um único local, além de estar formalizando parcerias com Entes Públicos da Federação para o estabelecimento de um fluxo e local único de atendimento.

Nesta seara, a primeira proposta de integração de serviços diz respeito a operacionalização dos serviços de análise e manutenção de benefícios dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS). A incorporação de uma Diretoria de RPPS na proposta de reestruturação diz respeito a esse projeto estratégico.

3.2.4 Direção Central

Na Administração Central a mudança proposta representa o remanejamento de serviços e atribuições antes pulverizados entre SRs e GEX para as diretorias e áreas técnicas da unidade central em Brasília. Exemplo dessa mudança é o Plano de Ação atual da Autarquia, aprovado pela Resolução nº 07/CEGOV/INSS, de 10 de junho de 2020, que contempla 44 ações prioritárias a serem implementadas pelas áreas técnicas da administração central e apenas 5 ações descentralizadas, sob competência das SRs e GEX, mudanças relevantes na forma de tomada de decisões e implementação de ações da autarquia, antes bastante descentralizada e com relevante grau de autonomia para cada superintendência regional e GEX. Hoje o INSS passa por uma centralização de processos e tomada de decisões referentes a temas estratégicos com alcance transversal e estruturante, em especial:

- Normatização;
- Definição de fluxos, processos e padronização de procedimentos;
- Criação e gestão de sistemas informatizados;
- Gestão de bases de dados e de serviços de tecnologia da informação e comunicação;
- Licitações e contratações;
- Gestão de Pessoas;
- Planejamento e implementação de projetos de inovação;
- Monitoramento da gestão e aferição de indicadores de desempenho;
- Elaboração de planos e estratégias de comunicação;
- Monitoramento da qualidade das decisões sobre benefícios
- Gestão de benefícios e de processos de apuração de irregularidades;
- Definição de regras de funcionamento de unidades; dentre outras

Todas essas atribuições estavam antes de alguma forma dispersas entre as SRs e GEX e por esse motivo careciam bastante de padronização e conformidade. A centralização desses processos na administração central proposta demanda adaptação da estrutura organizacional da direção central.

Já na lógica do estabelecimento de uma agência única de serviços, ressaltamos a constituição da Diretoria de Regimes Próprios da Previdência Social (RPPS). Tal incremento na estrutura do INSS faz-se necessário considerando a determinação constitucional, através da EC 103/2019, que estabeleceu o prazo de 02 anos para adequação do órgão ou entidade gestora única dos RPPS aos preceitos constitucionais da CF de 1988, ou seja, até 12 de novembro de 2021. Diante desta realidade, o Ministério da Economia estabeleceu grupo de trabalho para estudar a melhor forma de se estabelecer um órgão gestor único do RPPS.

No relatório final do grupo de trabalho, apresentado na Nota Técnica nº 25930/2020/ME (anexo 2), dentre as alternativas propostas, a inclusão das atividades associadas à concessão e manutenção de benefícios do RPPS no INSS foi a escolhida em virtude do processo avançado de automatização de processos e serviços; capilaridade no território nacional; competência operacional para atendimento a demandas de grandes proporções; modelo de gestão da folha de pagamentos que pode minimizar custos operacionais, com o mínimo de interferência nos processos dos órgãos, e ainda pode gerar receitas. Neste sentido, propõe-se a adição da Diretoria de RPPS para abarcar todas as atividades relativas aos regimes próprios e atender a designação do INSS enquanto órgão responsável pela operacionalização da concessão e manutenção dos benefícios destes regimes.

Outra proposta pontual de reestruturação da Direção Central diz respeito à criação da Coordenação-Geral de Gestão dos Benefícios por Incapacidade no âmbito da Diretoria de Atendimento (DIRAT). Com o advento da Lei nº 13.846, de 18 de junho de 2019, as carreiras e estrutura da perícia médica previdenciária passou a fazer parte da estrutura do Ministério da Economia. Diante desta alteração, foi extinta a antiga Diretoria de Saúde do Trabalhador (DIRSAT). Neste sentido, a constituição de uma Coordenação-Geral no âmbito da DIRAT tem o intuito de manter a gestão e a organização técnica do atendimento destes benefícios, em especial no que concerne as atividades administrativas subsidiárias para o reconhecimento de direitos dos benefícios por incapacidade.

3.3. Resultados Esperados

Direção Central:

- Melhor estruturação da Administração Central para atuar na execução dos processos centralizados que passam a ser executados em nível estratégico em caráter transversal e estruturante referidos acima.

Superintendências Regionais:

- Atuação em nível tático, monitorando o desempenho das Superintendências nas áreas de gestão da rede e central de análise;
- Atuação em nível operacional na área de suporte, atendendo demandas das Superintendências e Agências.
- Aumento dos pontos de atendimento ao cidadão por meio de instituição de parcerias (ACT);
- Foco na gestão da rede e centrais de análise;
- Centralização e especialização de trabalhos para eliminar sobreposição e duplicidade nas áreas de suporte, o que acontecia nas atuais Gerências-Executivas;
- Redução de custos operacionais com a eliminação da replicação das atividades;
- Maior uniformização dos procedimentos;

Gerências-Executivas:

- Readequação da força de trabalho que será redirecionada para o atendimento presencial e reconhecimento de direito;
- Aumento da eficiência, qualidade, controle e credibilidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Suporte Operacional nas unidade de Atendimento;
- Apoio as ELABs;

Agências da Previdência Social:

- Centralização da análise e sedimentação do modelo CEABs e CEAP;
- Definição das atividades e papéis a serem realizadas em todos os tipos de APS;
- Integração com demais canais (Meu INSS, Central 135, ACT e outros);
- Foco no atendimento presencial ao cidadão e redirecionamento de atuação para apoio na análise de benefícios;
- Atuação na articulação para celebração de novos Acordos de Cooperação Técnica;
- Transformação do perfil de atuação e capacitação dos servidores (generalista x especialistas e vice-versa);
- Plano de separação e especialização de agências para perícia médica;

3.4. Pontos sensíveis/riscos:

- Dificuldade na movimentação e realocação de servidores;
- Toda mudança gera resistência e essa resistência pode gerar impactos no funcionamento da instituição (necessidade de projeto de disseminação e implantação das mudanças);
- Redução dos limites de competências das Gex na área de gestão de pessoas e administração;
- Distanciamento da área operacional de suporte (pessoas e administração) das APS e servidores;
- Aumento da área de abrangência das Gex em relação ao número de APS;
- Grande volume de atividades operacionais específicas de benefício que exigirão preparação de procedimentos operacionais padrão específicos e plano de implementação para a centralização de forma estadual e que também não podem ser descentralizadas para as APS ou Centrais de Análise por questões de níveis de competência (recursos providos do Conselho, liberação de pagamentos com limite de alçada, suportes técnicos de sistemas de benefícios);
- Controle na análise e operacionalização de demandas judiciais não vinculadas a requerimentos de benefícios ou serviços que merecem atenção especial no ajuste normativo e criação dos processos de centralização;

Com objetivo de sanear os riscos apontados e outros que virão com o detalhamento da execução da proposta, **está previsto um plano geral de implementação da mudança de estrutura**, onde se prevê uma estrutura e período de transição.

3.5. Plano de Implementação da Mudança de Estrutura

Após o envio da proposta da reestruturação da rede pelas Diretorias à Presidência e aprovação por esta, está previsto um projeto de implantação das alterações que contemplará as seguintes etapas:

1. Validação da proposta pelo Ministério da Economia;
2. Aprofundamento dos diagnósticos de processos que serão centralizados com:
 - Estudo de caso na SR-II pelas demais Superintendências Regionais, coordenado pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Administração, nas áreas correlatas de sua competência, para conhecimento e validação de como está acontecendo a centralização dessas atividades nessas áreas;

- Estudo na área de benefício para centralização das atividades, coordenado pela DIRBEN.
 - Estudo na área de atendimento para centralização das atividades, coordenado pela DIRAT;
 - Com base nos estudos anteriores, realizar análise para validar as quantidades de servidores lotados e a de servidores necessários para executar as atividades/fluxos de trabalho centralizados, considerando também a quantidade de APS na área de abrangência das Gex e Superintendências que serão desativadas;
 - Preparar os ajustes normativos (todas as diretorias);
 - Preparar plano de disseminação/comunicação aos servidores; e
 - Preparar plano de capacitação para os servidores que migrarão para outras unidades e realizarão atividades diferentes das realizadas na origem (Diretorias e Coordenação de Formação e Aperfeiçoamento do INSS - CFAI).
3. Elaboração de estudo de dimensionamento da força de trabalho necessária para estruturação das novas superintendências (estaduais e regionais), com definição de número máximo de servidores lotados;
 4. Estruturação das Superintendências Regionais com a migração dos servidores lotados nas GEX localizadas em distâncias próximas, buscando a facilidade na movimentação dos servidores e a centralização dos servidores especializados, respeitado o limite máximo de alocação da SR e os intervalos de distância a seguir:
 - SR1 – GEX com distâncias para Superintendência $\leq 24,2$ km
 - SR2 – GEX com distâncias para Superintendência $\leq 67,6$ km
 - SR3 – GEX com distâncias para Superintendência ≤ 47 km
 - SR4 – GEX com distâncias para Superintendência ≤ 100 km
 - SR5 – GEX com distâncias para Superintendência ≤ 59 km
 5. Elaboração de alternativa de realocação de servidores das GEX desativadas com distância superior a 100 km da sede da Superintendência Regional (estados da jurisdição da SR Nordeste e SR Sul - SC e PR);
 6. Movimentação de servidores lotados anteriormente nas GEX e APSs extintas para as Gex restantes, outras APS ou CEABs, considerando o limite máximo de alocação da superintendência estadual e:
 - a prioridade de lotação desses servidores na análise de processos nas CEABs.
 - a prioridade de alocação nas APSs dos servidores lotados nas GEX desativadas distantes a mais de 100 km da superintendência mais próxima;

CONCLUSÃO

Ao longo dos últimos anos, o INSS vem implementando uma agenda de inovação, diante dos dilemas postos ao seu modelo tradicional de atendimento, de crescente expansão da demanda, cenário fiscal restritivo, com cada vez menos recursos humanos e financeiros. Um conjunto de iniciativas inovadoras buscando modernizar, desburocratizar e melhorar a qualidade da

prestação de serviços ao cidadão, reduzindo a necessidade de interação presencial, foram experimentadas no INSS nos últimos anos. Essas inovações vêm sendo promovidas em um cenário de grande expansão da demanda por benefícios do INSS, com acelerada redução do quadro de servidores da Autarquia.

A presente proposta de estrutura regimental para o Instituto Nacional do Serviço Social - INSS visa adequar a estrutura da Autarquia à transformação digital pela qual o Governo Federal vem passando, buscando melhorar a qualidade da prestação de serviços ao cidadão. Essas medidas são necessárias para reorientação do foco institucional do INSS, em uma conjuntura de expressiva redução do número de servidores ativos e restrição orçamentária que inviabiliza a manutenção do custo operacional do INSS em sua atual configuração organizacional.

As minutas de normas em anexo consubstanciam essa reestruturação e são necessárias para o aprimoramento dos serviços do INSS

Diante das razões expostas, propõe-se o encaminhamento das minutas dos atos normativos anexos SEI nº (0130519) e SEI nº (0126438) à apreciação da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho para subsequente encaminhamento à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, em cumprimento à implementação do Plano Transformagov assinado com o INSS, do qual a ação de reestruturação alinhada aos objetivos estratégicos do INSS é parte e tem meta de entrega até o final de agosto deste ano de 2020, incluindo a redefinição de competências e atribuições das unidades descentralizadas e da administração central por meio de novo Regimento Interno do INSS.

Sendo o que tínhamos a tratar, encaminhe-se ao Gabinete da Presidência para as providências cabíveis.

À apreciação superior,

LORENA FONSECA DE MEDEIROS FERREIRA

Coordenadora-Geral de Projetos Estratégicos e Inovação