

# CAPACITAÇÃO ONLINE: ASPECTOS POSITIVOS REVELADOS PELOS SERVIDORES DO INSS

Rio de Janeiro, RJ, abril 2013

Laurinda Maia Lopes  
Universidade Estácio de Sá – UNESA  
[laurindamaia@hotmail.com](mailto:laurindamaia@hotmail.com)

Lucia Regina Goulart Vilarinho  
Universidade Estácio de Sá – UNESA  
[lrgvilarinho@netbotanic.com.br](mailto:lrgvilarinho@netbotanic.com.br)

Pesquisa e Avaliação  
Educação Corporativa  
Investigação Científica

## RESUMO

*Este artigo aborda os aspectos positivos e as mudanças reveladas na investigação avaliativa em relação às capacitações online do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Tem como ' pano de fundo' políticas públicas do Ministério da Previdência Social (MPS) direcionadas ao atendimento do cidadão. A pesquisa de natureza quanti-qualitativa alcançou 1.607 servidores, gestores e não gestores, lotados em diferentes agências do INSS, incluindo espaços fixos, móveis e flutuantes. A adesão dos servidores a esta pesquisa foi um claro indicativo do desejo de manifestar, de forma construtiva, percepções, opiniões que objetivam a melhoria do atendimento ao cidadão. Os dados foram analisados à luz de uma revisão teórica que tratou de dois temas: educação corporativa e avaliação da aprendizagem no contexto corporativo. Os resultados indicam que um percentual altamente significativo de servidores aceita e vê vantagens nesta modalidade de capacitação, admitindo melhoria tanto no desempenho corporativo como no atendimento ao cidadão.*

**Palavras-chave: Capacitações online; Avaliação no contexto corporativo; Previdência Social**

## 1- INTRODUÇÃO

A Previdência Social constitui o maior sistema de proteção social implementado no país. Ela é fruto de uma política direcionada para os trabalhadores, cuja origem remonta aos anos 20, do século passado, quando foi promulgado o Decreto-Lei n.4.682, de 24 de janeiro de 1923, o qual pode ser considerado o ponto de partida do sistema previdenciário brasileiro. Na linha do tempo, com vasto conteúdo histórico, chegamos aos anos 90. Em 27 de junho de 1990, por meio do Decreto n° 99.350, assinado pelo então presidente Fernando Collor de Melo, foi criado o INSS.

Dava-se corpo, neste momento, a uma política pública que passou a ter como objetivo fundamental oferecer cobertura às situações sociais que impedem o trabalhador de gerar renda por meio do seu trabalho, entre essas se situam aposentadorias e auxílios direcionados aos impedimentos relacionados à saúde. Pela abrangência de suas ações, a Previdência Social, hoje, por meio dos seus órgãos: INSS, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social - DATAPREV e Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC, concretiza relevante papel na redistribuição de renda do país e na diminuição da pobreza.

Esta abrangência é confirmada por dados numéricos: em junho 2012 a Previdência Social pagou 29,479 milhões de benefícios, sendo 25,540 milhões previdenciários e acidentários e, os demais assistenciais <sup>[1]</sup>.

Neste cenário em contínua expansão emerge a preocupação do INSS com a modernização do atendimento ao segurado. Na última década, o planejamento estratégico deu prioridade ao atendimento, com ênfase no término das filas, o que demandou consideráveis mudanças. Assim, ganharam força os processos de capacitação *online* dos servidores, com foco em mudanças estruturais e comportamentais. Utilizando-se das tecnologias digitais, várias ações têm sido implementadas, com vistas a melhorar/ampliar a formação dos servidores.

Os dados aqui relatados (aspectos positivos e mudanças no desempenho) fazem parte de uma pesquisa mais ampla que desvelou vantagens, desvantagens e contribuições das capacitações *online* para a prática de servidores do INSS. Ainda no âmbito da investigação foram analisados motivos que levam os servidores à desistência das capacitações

*online* e as sugestões que esses mesmos sujeitos oferecem para a melhoria dos processos corporativos de formação continuada.

## **2- RELEVÂNCIA DAS CAPACITAÇÕES ONLINE NO INSS**

O principal fator do desenvolvimento das capacitações *online* no INSS foi a necessidade de implantação do Novo Modelo de Gestão (NMG), criado, na gestão do então ministro Nelson Machado, para modernizar os processos de atendimento ao cidadão no âmbito da Previdência Social.

Com este modelo se tornou imperioso capacitar grandes contingentes de servidores, em curto espaço de tempo, atingindo os diferentes de níveis de atuação.

Em sua estrutura organizacional e nos órgãos a ele subordinados, o MPS possui aproximadamente 45 mil servidores, distribuídos por vários municípios do Brasil. Capacitar todos os servidores para o processo de mudança proposto constituiu um grande desafio, dada à diversidade do atendimento no que tange aos seguintes aspectos: características regionais; cargos diferenciados; nível de escolaridade; faixa etária; compromisso com o serviço público, além da estrutura física de cada órgão, como por exemplo, as agências do INSS que atendem em prédios fixos ou em estruturas móveis (vans) e flutuantes (barcos).

Assim, vários cursos de curta e média duração têm sido ofertados pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS (CFAI) desde 2007.

Entre os resultados almejados no desempenho desses servidores, após os processos formativos, destaca-se a realização de um trabalho mais eficiente e com uma qualidade cada vez maior. Segundo [2], as organizações “ajudam seus empregados a desenvolver a capacidade de aprender”, esperando que eles apliquem seus conhecimentos nas práticas da empresa.

O processo de mudança no MPS, proporcionado pela implantação do NMG, consiste em inovação no atendimento ao segurado e nos remete ao termo ‘trabalhador social’, que se aplica ao servidor público, e tem como finalidade precípua a prestação de serviços de qualidade à população trabalhadora. Nesta perspectiva, o servidor público exerce o papel de guardião dos interesses do cidadão, bem como, na posição inversa, é o próprio cidadão

beneficiário do processo. Ao analisar a política previdenciária e considerá-la como 'tão desafiadora', [3] registrou

sendo uma política pública, criada por uma sociedade para servir a esta mesma sociedade, a Previdência não pode ficar inerte. Ela precisa se adaptar às transformações desta mesma sociedade para poder continuar prestando-lhe adequadamente seus serviços.

A prestação adequada dos serviços, mantendo o espírito inovador, requer conhecimento de regras e procedimentos, bem como atualização permanente de conhecimentos relacionados ao trabalho. Essas considerações apontam a relevância de processos de formação continuada.

### **3- AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Para se avaliar a aprendizagem no contexto da formação profissional, não há como desconsiderar questões políticas, filosóficas, educacionais e curriculares que impregnam os processos de ensino-aprendizagem [4]. Isto significa que a formação (capacitação) do trabalhador não depende apenas de questões técnico-profissionais, mas relaciona-se, fundamentalmente, a fatores humanos e sociais que possibilitam operar, conscientemente, as mudanças necessárias à realidade.

Nesta perspectiva, a avaliação da aprendizagem não se esgota em si mesma; ela é o ponto de partida de avaliações mais amplas que subsidiam políticas, concepções filosóficas e educacionais que permeiam as instituições educacionais. Um novo perfil de trabalhador tem sido perseguido, dando centralidade à capacidade de resolver problemas, de tomar iniciativa, de comunicar-se claramente, de trabalhar em equipe, de planejar e gerir o próprio trabalho, de inovar, evidenciando sempre a sua autonomia.

É válido supor que a avaliação no ambiente corporativo pode ganhar uma nova dimensão, o que implica afastar-se da tendência tecnicista; ela não deve, no entanto, desconsiderar o contexto onde ocorre, com suas variáveis específicas que exigem, por exemplo: a aplicabilidade imediata dos conhecimentos; o retorno do investimento realizado no profissional; e o levantamento de indicadores relevantes com vistas ao planejamento de novas ações.

Entendemos que não basta apenas capacitar os servidores públicos para suas tarefas cotidianas, ficando a avaliação limitada aos dados relativos ao desempenho expresso durante o processo de formação. É preciso ir além, procurando aspectos positivos e negativos da proposta que sustentou a capacitação, desvelando, inclusive, repercussões na prática profissional. Uma reflexão desse teor propicia o *continuum* ação – reflexão - transformação.

#### **4- A VOZ DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

A caracterização básica dos sujeitos do estudo define e esclarece o escopo da pesquisa. Entendemos ser necessário saber: cargo ocupado; lotação; tempo de serviço público; e escolaridade.

Quanto ao cargo ocupado, constatamos que 375 (23%) eram gestores e 1.169 (73%) não. O segundo dado diz respeito à lotação, isto é, onde os mesmos desenvolvem suas atividades laborais. Coincidentemente, em nossa amostra surgiu um percentual maior de servidores que se encontravam em agências de atendimento (1170 servidores - 73%). Esta coincidência foi muito relevante para a nossa pesquisa, tendo em vista que esses sujeitos são os principais informantes das dificuldades e acertos do atendimento, oferecendo subsídios para o planejamento de ações vinculadas à capacitação profissional.

Em seguida, organizamos o dado ‘tempo de serviço público’, o que nos levou a perceber que há um equilíbrio entre o número de servidores mais antigos e o de mais novos (considerando 10 anos como limite entre um grupo e outro). Foi interessante notar a existência de servidores (12,57 %) com mais de 30 anos de serviço, um indicativo de proximidade de aposentadoria; mas em contrapartida, também há um conjunto de servidores recém-admitido, apontando para o equilíbrio entre olhares inovadores e olhares experientes. No âmbito das capacitações *online* este equilíbrio pode potencializar ações voltadas para o compartilhamento dos saberes. Os servidores mais antigos possuem um conhecimento tácito, ou seja, acumulado por meio de suas experiências práticas, o qual deve ser transferido aos mais jovens, para que estes ampliem, reformulem os processos com vistas a sua adequação à cultura digital das empresas. Promover a interação das equipes é de suma importância, para que a informação circule.

Identificamos, também, que 50% dos respondentes possuem curso superior e 30% são pós-graduados, o que oferece um total de 80% com nível de escolaridade elevado. O conjunto dos servidores constitui o capital intelectual do INSS, pois, segundo <sup>[5]</sup>, refere-se tanto às capacidades, habilidades e experiências quanto ao conhecimento formal que os integrantes detêm e agregam à empresa. Tendo em vista que um percentual muito elevado possui formação superior ou mais, supomos a possibilidade de um impacto positivo no atendimento ao cidadão: sujeitos com escolaridade mais elevada tendem a compreender melhor as suas tarefas.

Tendo em vista que a qualificação para o trabalho não se atrela apenas ao nível de escolaridade e considerando que o CFAI oferece, com frequência, capacitações, levamos os servidores a responderem sobre o grau de satisfação em relação aos conteúdos dos cursos *online* que realizaram. As respostas indicam um bom nível de aceitação dos cursos, ou seja, 87%. Somente um número restrito (3,5%) registrou comentários de insatisfação sobre o conteúdo dos cursos. Entendemos que esse *feedback* representa uma contribuição para estudos que objetivem a melhoria das capacitações. Daí a importância de 'ouvir' o servidor porque em muitas situações a gestão institucional sozinha não consegue visualizar as soluções para os seus problemas. A troca de informações entre todos os interessados (gestores e servidores) potencializa o trabalho colaborativo e a reflexão sobre a melhoria dos processos <sup>[6]</sup>.

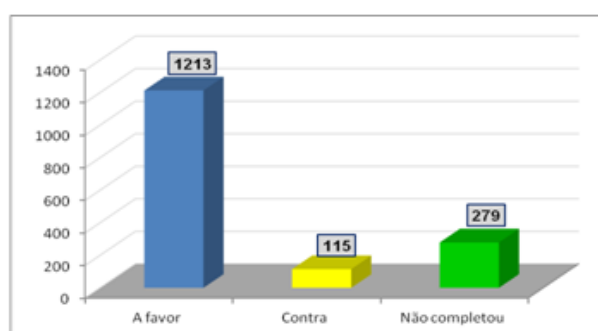
Na Educação Corporativa, de um modo geral, a aprendizagem *online* visa a troca de experiências voltada para o desempenho profissional e a sustentabilidade organizacional. Um dos fatores de destaque nos processos de aprendizagem *online* diz respeito ao 'caminhar junto', no sentido de objetivo comum que favoreça a construção do conhecimento.

Para identificar as vantagens das capacitações foram realizadas perguntas 'fechadas', acrescidas do item 'outros' dando espaço para os servidores registrarem dados representativos. Tanto os gestores quanto os não gestores forneceram informações relevantes resumidas na tabela a seguir.

Vantagens	Gestores	Não Gestores
Adquire-se mais conhecimentos sobre os processos da Previdência	68%	62%
Estudo em horário flexível.	62%	48%
Crescimento profissional	62%	47%
Evita deslocamento do posto de trabalho	50%	43%
Domínio das ferramentas de trabalho	46%	38%
Realização do curso durante o expediente	44%	37%
Maior envolvimento com a qualidade dos serviços	42%	37%
Mais fáceis de serem realizados	37%	35%
Contribuem para soluções de problemas complexos.	22%	22%
Melhor conhecimento da empresa.	33%	31%
O ambiente de aprendizagem é um facilitador	34%	33%
Permite a interação com colegas de outras unidades	25%	24%
São apoiados por tutores	18%	17%
Carga horária adequada	22%	21%

Tabela 1: Vantagens das capacitações *online*

Neste conjunto de respostas depreendemos uma visão positiva a respeito do processo de aprendizagem. A questão mais recorrente, registrada tanto pelos gestores como pelos não gestores, foi: ‘adquire-se mais conhecimentos sobre os processos da Previdência’, a qual revela o envolvimento dos servidores com o seu trabalho. Este conhecimento é essencial para a sustentabilidade da instituição, cabendo aqui lembrar a contribuição de [7] quando nos diz: “o saber não é uma substância ou um conteúdo fechado em si mesmo; ele se manifesta através de relações complexas entre o professor e seus alunos”. É na troca de experiências que é construído o conhecimento de forma participativa e colaborativa [8]. Nesse sentido, os servidores respondem positivamente às chamadas das ações educacionais. Estes se posicionaram a favor das capacitações *online*, em um percentual de 75,5%, admitindo que as mesmas atendem às suas finalidades.

Figura 1- Capacitação *online*: posição

Na continuidade do estudo buscamos saber se os participantes percebiam mudanças em relação ao próprio desempenho, tendo nos causado

surpresa verificar que a quase totalidade dos participantes identifica mudanças. Na tabela abaixo se encontram as mudanças mais recorrentes.

<b>Mudança no desempenho</b>	<b>Gestor</b>	<b>Não Gestor</b>
Aumentou o meu conhecimento sobre assuntos relacionados à previdência.	65%	54%
Aumentou o meu conhecimento sobre assuntos relacionados à minha carreira.	45%	32%
Meu desempenho nos sistemas corporativos melhorou.	39%	29%
Meu desempenho no atendimento ao cidadão melhorou.	31%	27%
Participo de reuniões de trabalho com mais facilidade.	27%	10%
Adquiri mais confiança ao usar computadores.	22%	18%
Minha chefia passou a me incentivar e colaborar com meu aprendizado.	10%	8%

Tabela 2 – Mudanças mais significativas

Em termos pessoais, as capacitações são vistas como processos promovedores de mudanças. Da mesma forma que o domínio dos sistemas corporativos proporciona melhor e mais ágil atendimento ao cidadão (proposta desenhada pelo NMG).

Os servidores, ao enumerarem as mudanças percebidas nas atividades do INSS em função das capacitações recebidas, nos apresentaram significativa contribuição. A resposta mais recorrente foi: ‘aumentou o meu conhecimento sobre assuntos relacionados à previdência’, o que se projeta na melhoria do desempenho e no atendimento ao cidadão.

Esta perspectiva é reconhecida pela direção do INSS e foi destaque em matéria publicada na Revista do MPS<sup>[9]</sup>, sob o título ‘Valorização dos servidores garante serviços de qualidade’, onde se lê:

os segurados que procuram o INSS têm tido, cada vez mais, acesso a um atendimento ágil e eficiente. A Previdência Social investe em ações de valorização dos servidores, que se refletem diretamente no atendimento prestado nas agências. Cursos de capacitação são realizados permanentemente, unidades estão sendo modernizadas e novas agências, construídas (p.39).

Nessa matéria José Nunes, diretor de Gestão de Pessoas do INSS, ressalta que

a capacitação é importante pela implantação de novos processos de trabalho em decorrência do desenvolvimento tecnológico já que muitos servidores trabalham com sistemas



e, principalmente, pelo aperfeiçoamento e pela motivação do próprio servidor (p.39).

Motivado, o servidor estará sempre disposto a colaborar na melhoria dos processos. <sup>[10]</sup> fala da relevância de 'levantamentos de necessidades' para definir conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à obtenção de comportamentos e resultados desejados. Desta forma, o público alvo ao ser envolvido no processo tende a aceitar e aderir às mudanças.

A adesão dos servidores a nossa pesquisa foi um claro indicativo do desejo de manifestar, de forma construtiva, percepções, opiniões que objetivam a melhoria do atendimento ao cidadão. A riqueza de informações encontradas nas respostas dos questionários aponta para o engajamento desses sujeitos com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas no plano estratégico.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Previdência é uma construção social antiga e seus processos vêm se modernizando, com o propósito de promover a igualdade e a solidariedade no país, bem como minimizar a vulnerabilidade dos cidadãos.

Em conseqüência, os servidores lotados no INSS, que prestam serviço visando o bem estar dos segurados, necessitam passar por processos de capacitação. Entendemos que os processos de capacitação *online* dos servidores públicos ainda não representam especificamente uma política pública, mas encontram-se imbricados às mesmas, daí a sua relevância. Por esse motivo investimos em uma pesquisa que buscou desvendar, dentre outros aspectos, o quanto essas capacitações se traduzem em vantagens e mudanças comportamentais relacionadas à melhoria da seguridade no país.

Ficou evidente que a maior parte dos participantes desta pesquisa se mostrou favorável à realização deste tipo de formação continuada, dando a entender que esta modalidade de aprendizagem cumpre finalidades políticas do INSS no que tange ao desenvolvimento profissional de servidores.

O grau de satisfação também ficou nítido em relação aos conteúdos dos cursos *online* expresso pela grande maioria dos respondentes.

A pesquisa revelou que os servidores estão envolvidos com suas atividades profissionais uma vez que a vantagem mais apontada para as

capacitações *online* foi: 'adquire-se mais conhecimentos sobre os processos da Previdência'. Tal revelação corrobora a política direcionada a formação continuada desses servidores.

## Referências

- [1] Ministério da Previdência Social. Bom resultado no ano surpreende. *Revista da Previdência Social*, ano II, n.2, jan-abr de 2012, p.7. Disponível em [http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3\\_120425-115428-524.pdf](http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_120425-115428-524.pdf) . Visitado em abril de 2013.
- [2] MEISTER, J. C. *Educação Corporativa*. A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, p.49.1999.
- [3] SCHWARZER, H. *Previdência Social*. Reflexões e desafios. Coleção Previdência Social, Volume 30, 1 ed., Brasília: MPS, 2009
- [4] DEPRESBITERES, L. *Aprendizagem como ponto de partida para avaliação de programas*  
<<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1016/1016.pdf> >  
Visitado em janeiro de 2012.
- [5] CAVALCANTI, M. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [6] ROSENBERG, M. J. *Além do e-learning: abordagens e tecnologias para a melhoria do conhecimento, do aprendizado e do desempenho organizacional*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.
- [7] TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- [8] APARICI,R.; ACEDO,S.O. Aprendizagem colaborativa e ensino virtual: uma experiência no dia-a-dia de uma universidade a distância. *In: SILVA, M.; PESCE, L.; ZUIN, A. (Orgs.). Educação Online: cenário formação e questões didático-metodológicas*. Rio de Janeiro: Wak, 2010
- [9] Ministério da Previdência Social. Novos Servidores reforçam atendimento. *Revista da Previdência Social*, ano II, n.3, mai-ago de 2012, p.37-39. Disponível em [http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3\\_120606-123036-146.pdf](http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_120606-123036-146.pdf) . Visitado em abril de 2013.
- [10] KIRKPATRICK, D. L; KIRKPATRICK, J. D. *Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis*. Rio de Janeiro: SENAC, 2010.