

# **FORMAÇÃO CONTINUADA *ONLINE* DE SERVIDORES PÚBLICOS: AGREGANDO VALORES ESSENCIAIS NO ATENDIMENTO AO CIDADÃO**

Rio de Janeiro, RJ, maio 2014

Laurinda Maia Lopes  
Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV  
[laurindamaia@hotmail.com](mailto:laurindamaia@hotmail.com)

Lucia Regina Goulart Vilarinho  
Fundação Cesgranrio  
[lrgvilarinho@netbotanic.com.br](mailto:lrgvilarinho@netbotanic.com.br)

**Experiência Inovadora  
Educação Corporativa**

## **RESUMO**

*Este artigo ressalta a importância da formação continuada em processos de desenvolvimento de pessoas no sentido de proporcionar significativas mudanças na prática laborativa, na geração de conhecimento e no compartilhamento dos saberes. Para explicitar essa relevância, utiliza como referência publicações inseridas em revistas do Ministério da Previdência Social (MPS), que destacam a melhoria no atendimento ao cidadão, melhoria esta resultante de várias metas, dentre elas, as capacitações online efetuadas pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Instituto Nacional do Seguro Social (CEFAI). O êxito nas capacitações se deu em face da adesão dos servidores, o que foi constatado em pesquisa de natureza quanti-qualitativa, realizada em 2012.*

Palavras Chave: Capacitação *online*; Formação Continuada; Educação Corporativa

## 1. Introdução

Diariamente, o Ministério da Previdência Social (MPS) vem concretizando ações com vistas à modernização de seus processos e, para que estas tenham êxito, conta com equipe de servidores capacitados para o desenvolvimento de uma prática laborativa voltada para a formação continuada de seus recursos humanos.

Os resultados dos trabalhos realizados, bem como o nível de satisfação dos segurados são publicados, a cada quatro meses, nas "Revistas do MPS" (<http://www.previdencia.gov.br/publicacoes>). As matérias abordam temas relacionados às ações do Ministério da Previdência e seus órgãos subordinados (Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV e Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC) no cumprimento da legislação vigente, apoiadas pela evolução tecnológica e pelo desempenho dos servidores. Tais ações visam a excelência no atendimento à população brasileira no que tange a coberturas previdenciárias.

Para uma melhor compreensão do objetivo deste artigo, cabe lembrar alguns antecedentes históricos, que culminaram com iniciativas inovadoras, das quais se mantém, como elemento essencial, a formação continuada dos servidores.

Em 1990, o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) se fundiu ao Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) para formar o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Essa fusão herdou sérios problemas no desenho dos processos relacionados ao atendimento. O INSS era fonte de matérias diárias da mídia impressa e audiovisual, quase sempre negativas (DATAPREV, 2013).

Este cenário negativo acrescido da contínua expansão das ações vinculadas a benefícios previdenciários, acidentários e assistenciais, levou o INSS a buscar a modernização do atendimento ao segurado. Foram muitas as tentativas, com concentração de esforços no planejamento estratégico que passou a dar prioridade ao atendimento, sendo dada uma grande ênfase no término das filas, o que demandou mudanças consideráveis. Na ocasião, foi implantado o Novo Modelo de Gestão (NMG), determinante do processo de modernização da Previdência Social. Assim, todo o sistema de

operacionalização do regime geral de Previdência foi repensado de modo a atender adequadamente às necessidades dos usuários. O impacto dessa mudança é reconhecido pela sociedade. Hoje, uma aposentadoria é concedida em um prazo máximo de 30 minutos.

Mas, para que o novo modelo de gestão apresentasse resultados positivos, era preciso contar com a parceria dos servidores devidamente habilitados a atuarem na nova metodologia. Foi assim que, em paralelo, ganharam força os processos de capacitação *online* dos servidores, com foco em mudanças estruturais e comportamentais. Para atender ao processo de formação continuada dos servidores foi criada a Escola da Previdência, em 2006, atual Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS - CEFAI, tendo como foco o desenvolvimento das competências exigidas no exercício dos cargos dos profissionais do INSS.

A inovação no atendimento ao segurado remete ao termo ‘trabalhador social’, que é caracterizado pelo papel desempenhado por servidores públicos na prestação de serviço à população trabalhadora. Desse modo, 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 considerando-a ‘tão desafiadora’, Schwarzer (2009, p.11) 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 (p.11).

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

## **2. Formação Continuada: Sua importância no contexto Previdenciário**

Na contemporaneidade o homem/trabalhador precisa estar continuamente se atualizando. O processo de aprendizagem nunca está acabado, daí a necessidade das instituições promoverem a formação

continuada de seus colaboradores, com vistas a agregar novos conhecimentos aos já existentes.

No texto em destaque, fica explícita a importância que tem sido atribuído à formação continuada nas duas últimas décadas. Segundo Gatti (2008, p.58):

nos últimos anos do século XX, tornou-se forte, nos mais variados setores profissionais e nos setores universitários, especialmente em países desenvolvidos, a questão da imperiosidade de formação continuada como um requisito para o trabalho, a ideia da atualização constante, em função das mudanças nos conhecimentos e nas tecnologias e das mudanças no mundo do trabalho. Ou seja, a educação continuada foi colocada como aprofundamento e avanço nas formações dos profissionais (p.58).

No campo empresarial, com o aquecimento da economia e o consequente crescimento da oferta de empregos, se torna difícil reter talentos. Assim, tem se disseminado a oferta de programas de formação continuada para os empregados, com vistas a mantê-los atuantes na empresa, a aumentar o grau de satisfação de patrões e empregados e a obter garantia de retorno produtivo. Esses programas integram dois processos que, apesar de distintos, se completam – educação e trabalho. “Pessoas educadas e o conhecimento que produzem tornar-se-ão crescentemente a fonte de riqueza das nações” (DUDERSTADT, 2003, *apud* DEMO, 2006, p.7) . Em outras palavras, a economia intensiva do conhecimento exige um trabalhador capaz de manipular o conhecimento inovador, o que é uma exigência da competitividade. Neste sentido, sua formação torna-se necessariamente obrigatória e contínua.

Formação continuada implica em conhecimento que se agrega ao já existente, seja ele oriundo de formação inicial ou mais avançada. Especificamente no INSS, dentre os resultados almejados com a nova política de atendimento, observa-se que o desempenho dos servidores, após processos formativos, tem redundado em um trabalho mais eficiente que se transforma em benefício ao cidadão.

Para se obter evidências da melhoria do atendimento é indispensável acompanhar as capacitações em seus ciclos, como um processo. Somente assim é que se pode perceber a integralização das políticas institucionais. Esta

visão holística permite a coleta de informações sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes desenvolvidas após a capacitação. Por meio de uma perspectiva integrada, a instituição ganha credibilidade, pois coloca em destaque os processos de formação continuada.

Tendo esta dimensão como 'pano de fundo' foi conduzida uma pesquisa, por Lopes(2012), embasada no pressuposto de que não basta apenas capacitar os servidores públicos para suas tarefas cotidianas; é preciso ir além, identificando aspectos positivos e negativos das propostas de capacitação e suas repercussões na prática profissional. Uma reflexão desse teor propicia o *continuum* ação-reflexão-transformação. Assim, a mencionada pesquisa buscou investigar como capacitações *online*, oferecidas a servidores públicos pelo CEFAl, são avaliadas por seus participantes - técnicos e gestores.

As revelações foram surpreendentes, dentre elas: os servidores, ao enumerarem as mudanças percebidas nas atividades do INSS em função das capacitações recebidas, expressaram bastante satisfação com os resultados obtidos. 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.

A pesquisa também evidenciou que a maior parte dos participantes se mostrou favorável à formação continuada por meio de capacitações *online*, dando a entender que esta modalidade de aprendizagem cumpre finalidades políticas do INSS no que tange ao desenvolvimento profissional de servidores.

### **3. Publicações sobre a importância da Formação Continuada**

O atual panorama nada tem a ver com um passado recente de descontentamentos com a Previdência. A 'virada', termo empregado para caracterizar a ruptura dos cenários de atendimento ao cidadão, agrega boas notícias e, em consequência, publicações favoráveis em termos político e social. Essa terminologia também foi usada para dar título ao livro "A virada da Previdência Social: como acabaram as filas nas portas das agências", disponível, para *download* em: <http://portal.dataprev.gov.br/2013/03/14/livro-a->

[virada-da-previdencia-social-como-acabaram-as-filas-nas-portas-das-agencias/](#)

o qual aborda a trajetória que culminou com o salto de qualidade no atendimento e na prestação do serviço ao cidadão.

A seguir é apresentado um resumo de publicações dos últimos anos, que ressaltam a importância da formação continuada no desenvolvimento profissional dos servidores.

Na Revista Comemorativa dos 88 anos da Previdência Social (MPS, 2010) consta que foram oferecidas 281.170 oportunidades de qualificação. A matéria relata que a capacitação melhora a qualidade dos serviços.

Com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à população e investir em seu potencial humano, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), por meio da Coordenação-Geral de Educação Continuada, promove cada vez mais a capacitação dos servidores (p.34).

A especificidade da aprendizagem corporativa consiste em promover, durante o processo, a disseminação do conhecimento dentro da empresa, propiciando uma troca de experiências voltada para o desempenho profissional e a sustentabilidade organizacional. Essa prática é encontrada em matéria publicada na Revista do MPS, 2012, que tem por título "Os aprovados no último concurso vão trabalhar nas novas Agências de Previdência Social. Foco é a qualidade no atendimento ao cidadão". O diretor de Gestão de Pessoas do INSS, José Nunes, comentou que a chegada desses servidores torna-se importante, da mesma forma que a troca de experiência com os atuais servidores do órgão. Segundo o diretor,

estão previstas capacitações continuadas com várias fases para recepcionar os novos servidores, além de ações técnicas com orientações sobre qualidade no atendimento, conduta ética profissional e treinamentos. O Centro de Formação e Aperfeiçoamento do INSS (CEFAI) é o setor responsável pelo Programa de Formação Continuada para Novos Servidores, que busca desenvolver as competências essenciais do novo servidor para o exercício de suas funções. No âmbito desse programa estão sendo desenvolvidos cursos educacionais inclusive na modalidade a distância. (p.39)

Promover a interação das equipes é de suma importância para que a informação circule. De um modo geral, os mais jovens já trazem a competência tecnológica na medida em que esta é cobrada na prova de seleção para o INSS. Porém, os servidores mais antigos possuem um conhecimento tácito, ou seja, acumulado por meio de suas experiências práticas, no contexto da previdência, o qual deve ser transferido aos mais jovens. A interação aponta 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.

No mundo dos negócios, para expandir lucros, prestígio e reconhecimento social, as organizações “ajudam seus empregados a desenvolver a capacidade de aprender” (MEISTER, 1999, p.49), esperando que eles apliquem seus conhecimentos nas práticas da empresa.

No serviço público a aplicação é semelhante, o que corrobora as palavras de Meister, conforme matéria publicada na Revista do MPS, 2013:

Não basta ter servidores em número adequado à demanda, é preciso que esses servidores estejam aptos a prestar um bom atendimento. Para tanto, impõe-se a ampliação e aperfeiçoamento do processo de qualificação dos servidores, antigos e recém-admitidos, mediante metodologia de ensino eficaz e capaz de alcançar um grande número de participantes (p. 65).

Em relação ao processo de formação continuada, utilizando a modalidade a distancia, o diretor de Gestão de Pessoas do INSS declarou, na Revista do MPS que a EaD de qualidade é uma ferramenta para atender à enorme demanda dos quase 40 mil servidores, lotados nos diversos setores do INSS, em vários municípios do país. E quanto aos resultados, ele acrescentou:

os cursos EaD têm dado resultados práticos. Temos alcançado uma formação que consegue melhorar o objetivo final, que é o atendimento do segurado. A ênfase em EaD nos últimos três anos tem nos proporcionado, ainda, *know-how* na área. A qualidade dos cursos tem melhorado (p.17).

No âmbito da Previdência, espera-se que os servidores estejam preparados para responder aos desafios da melhoria dos processos previdenciários e do atendimento ao cidadão. Assim, além da formação básica

são requeridos processos de atualização e aperfeiçoamento cada vez mais eficazes com vistas ao alcance do desempenho esperado pela instituição.

#### **4. 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 consequência, os servidores lotados no INSS, que prestam serviço visando o bem estar dos segurados, necessitam passar por processos de capacitação. As capacitações *online* dos servidores públicos ainda não representam especificamente uma política pública, mas encontram-se imbricadas às mesmas, daí a sua relevância.

Nas revistas do MPS, onde são periodicamente apresentados cenários e dados estatísticos, encontram-se informações que mostram a grandeza das ações e dos números relacionados aos benefícios assegurados aos cidadãos. Um exemplo desta grandeza consta no Anuário Estatístico (MPS, 2012) conforme registro:

No ano de 2012, a Previdência Social concedeu quase 5 milhões de benefícios, dos quais 86,7% eram previdenciários, 6,7% acidentários e 6,6% assistenciais. Comparando com o ano de 2011, a quantidade de benefícios concedidos cresceu 4,0%, com aumento de 4,9% nos benefícios urbanos e de 0,6% nos benefícios rurais. Os benefícios concedidos à clientela urbana atingiram 79,1% e os concedidos à clientela rural somaram 20,9% do total. As espécies mais concedidas foram o auxílio-doença previdenciário, a aposentadoria por idade e o salário-maternidade, com, respectivamente, 43,5%, 12,5% e 12,2% do total.

Os grandes números da Previdência Social, num país com as dimensões do Brasil, certamente são importantes e exigem, em um mesmo patamar de importância, a qualidade do trabalho. A melhoria do atendimento ao segurado e seus dependentes é objetivo precípua do MPS; nesta direção a capacitação dos servidores ganha relevância.

Com a aceitação dos servidores e os resultados positivos, a capacitação *online* se consolida como adequada ao processo de formação continuada dos servidores.

## REFERÊNCIAS:

Anuário Estatístico da Previdência Social, Ano 2012, Seção I Benefícios, disponível em <http://www.previdencia.gov.br/estatisticas/aeps-2012-anuario-estatistico-da-previdencia-social-2012/aeps-2012-secao-i-beneficios/aeps-2012-secao-i-beneficios-subsecao-a/>

DATAPREV. *A virada da Previdência Social: como acabaram as filas nas portas das agências* / Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social. – 1. ed. – Brasília, DF : DATAPREV, 2013.

DEMO, P. *Formação permanente e tecnologias educacionais*, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

GATTI, B. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. *Revista Brasileira de Educação* v. 13 n. 37 jan./abr. 2008, p.57-70.

LOPES, L.M. *Capacitação Online: um estudo sobre processos de formação continuada no Ministério da Previdência Social*. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, 2012. 139 f. Disponível em: <http://portal.estacio.br/cursos/mestrado-e-doutorado/educacao/dissertacoes-e-teses.aspx>

MEISTER, J. C. *Educação Corporativa*. A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

Revista MPS. Edição Comemorativa dos 88 anos do Ministério da Previdência Social. Assessoria de Comunicação Social. Brasília-DF. Dezembro/2010.

Revista MPS. *Municípios garantem o futuro dos servidores*. Ano II, nº 3. maio-agosto de 2012. Brasília-DF.

Revista MPS. *Previdência 90 anos*. Ano III, nº 5, janeiro-abril de 2013. Brasília-DF.

Revista MPS. *Respeito ao passado, confiança no futuro*. Ano III, nº 6, maio-agosto de 2013. Brasília-DF.

SCHWARZER, H. *Previdência Social*. Reflexões e desafios. Coleção Previdência Social, Volume 30, 1 ed., Brasília: MPS, 2009.