

QUALIDADE OU AGILIDADE? O DILEMA DOS FORMULÁRIOS NO ACORDO PREVIDENCIÁRIO BRASIL–EUA

Quality or Agility? The Dilemma of Forms in the Brazil–United States Social Security Agreement

¿Calidad o agilidad? El dilema de los formularios en el acuerdo de seguridad social Brasil–Estados Unidos

GT05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Josmar Francisco Crystello Junior , INSS

RESUMO

O caso apresenta os desafios enfrentados por servidores de uma Agência da Previdência Social responsável pelo atendimento de acordos internacionais, especialmente no contexto do acordo previdenciário entre Brasil e Estados Unidos. Os requerimentos são analisados por meio de processos eletrônicos e exigem o correto preenchimento de formulários específicos para que possam ser encaminhados ao organismo de ligação norte-americano, a Social Security Administration. Entretanto, muitos segurados enviam documentos com campos obrigatórios em branco, informações inconsistentes ou ausência de assinatura, o que impede o envio do processo ao exterior e exige a emissão de exigências administrativas para correção. Esse cenário gera retrabalho para os servidores e impacta a produtividade, sobretudo para aqueles que atuam em regime de teletrabalho. Diante dessas dificuldades, servidores de diferentes agências participam de um programa de mentoria organizacional, no qual compartilham experiências e constroem coletivamente guias de orientação para preenchimento dos formulários. O material passa a ser enviado aos segurados juntamente com as exigências administrativas. O caso discute o dilema entre garantir rigor documental nos processos ou buscar estratégias que aumentem a agilidade do atendimento.

Palavras-chave: Administração pública; inovação; mentoria; orientação.

ABSTRACT

This case presents the challenges faced by employees of a Social Security Agency responsible for handling international agreements, particularly within the context of the social security agreement between Brazil and the United States. Applications are analyzed through electronic processes and require the proper completion of specific forms in order to be forwarded to the U.S. liaison body, the Social Security Administration. However, many applicants submit documents with blank mandatory fields, inconsistent information, or missing signatures, which prevents the process from being sent abroad and requires the issuance of administrative requests for correction. This situation generates rework for employees and affects productivity, especially for those working under telework arrangements. In response to these challenges, employees from different agencies participate in an organizational mentoring program in which they share experiences and collaboratively develop guidance materials for completing the forms. These guides are then sent to applicants along with the administrative requests for correction. The case discusses the dilemma between ensuring strict documentary compliance in administrative procedures and adopting strategies that increase the agility of service delivery.

Keywords: Public administration; innovation; mentoring; guidance.

RESUMEN

Este caso presenta los desafíos enfrentados por los funcionarios de una Agencia de la Seguridad Social responsable de la gestión de acuerdos internacionales, particularmente en el contexto del acuerdo de seguridad social entre Brasil y los Estados Unidos. Las solicitudes se analizan mediante procesos electrónicos y requieren el correcto llenado de formularios específicos para que puedan ser remitidas al organismo de enlace estadounidense, la Social Security Administration. Sin embargo, muchos solicitantes envían documentos con campos obligatorios en blanco, información inconsistente o ausencia de firma, lo que impide el envío del proceso al exterior y exige la emisión de requerimientos administrativos para su corrección. Esta situación genera retrabajo para los funcionarios y afecta la productividad, especialmente para aquellos que trabajan en régimen de teletrabajo. Frente a estas dificultades, funcionarios de diferentes agencias participan en un programa de mentoría organizacional en el cual comparten experiencias y elaboran de manera colaborativa guías de orientación para el llenado de los formularios. Estos materiales se envían posteriormente a los solicitantes junto con los requerimientos administrativos de corrección.

El caso discute el dilema entre garantizar el rigor documental en los procedimientos administrativos o adoptar estrategias que aumenten la agilidad en la prestación del servicio.

Palabras clave: Administración pública; innovación; mentoría; orientación.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a mobilidade internacional de trabalhadores brasileiros tem aumentado significativamente. Muitos cidadãos alternam períodos de trabalho no Brasil e em outros países, o que exige mecanismos institucionais capazes de garantir a proteção previdenciária em contextos transnacionais. Nesse cenário, os acordos internacionais de previdência social surgem como instrumentos fundamentais para assegurar direitos aos segurados que contribuíram em mais de um país.

Entre esses instrumentos está o acordo previdenciário firmado entre o Brasil e os Estados Unidos, que permite a totalização de períodos de contribuição para fins de concessão de benefícios. A operacionalização desse acordo envolve a cooperação entre o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o organismo de ligação norte-americano, a Social Security Administration.

No âmbito do INSS, algumas Agências da Previdência Social especializadas são responsáveis pelo atendimento e análise de requerimentos relacionados a esses acordos internacionais. O trabalho desenvolvido nessas unidades exige conhecimento técnico específico, atenção aos detalhes documentais e interação constante com segurados que, muitas vezes, enfrentam dificuldades para compreender os procedimentos necessários.

Com o avanço da digitalização dos serviços públicos, os requerimentos passaram a tramitar por meio de processos eletrônicos, eliminando a necessidade de documentos físicos. Ainda assim, a complexidade do atendimento permaneceu elevada. Para que um pedido de benefício baseado em acordo internacional possa ser encaminhado ao organismo de ligação estrangeiro, é necessário que determinados formulários específicos estejam corretamente preenchidos e assinados pelo segurado. Qualquer inconsistência pode impedir o envio do processo ao exterior, exigindo novas etapas de correção e análise.

2. O dilema enfrentado

Na Agência da Previdência Social responsável pelo atendimento de acordos internacionais, a equipe de servidores e estagiários lidavam diariamente com essa realidade. Entre os profissionais estava Carla, servidora experiente que há anos atuava na análise de requerimentos envolvendo períodos contributivos no exterior.

Em uma manhã de trabalho, Carla abriu mais um processo eletrônico relacionado ao acordo Brasil–Estados Unidos. Ao analisar o formulário anexado ao sistema, percebeu imediatamente alguns problemas: campos obrigatórios não haviam sido preenchidos e a assinatura do segurado estava ausente.

— “Não podemos enviar assim”, comentou durante uma reunião virtual com os colegas.

Situações como aquela eram frequentes. Muitos segurados apresentavam formulários com informações incompletas, datas inconsistentes ou campos essenciais em branco. Em alguns casos, o número da seguridade social norte-americana não era informado; em outros, a assinatura apresentada não correspondia à do documento oficial.

Ao identificar esse tipo de erro, o servidor responsável pela análise precisava emitir uma exigência administrativa, solicitando que o segurado corrigisse o formulário. Somente após o retorno do documento devidamente preenchido o processo poderia prosseguir.

O procedimento era necessário para garantir a confiabilidade das informações enviadas ao exterior. No entanto, ele também gerava um efeito colateral importante: aumento do retrabalho e prolongamento do tempo de análise dos processos.

Essa situação era particularmente sensível porque parte da equipe atuava em regime de teletrabalho. Servidores que realizavam suas atividades remotamente precisavam cumprir metas institucionais de produtividade, baseadas no número de processos analisados.

Para Mariana, que trabalhava grande parte da semana em casa, o impacto era evidente.

— “Cada formulário incorreto gera um novo ciclo de análise”, explicou durante uma reunião da equipe. “Emitimos a exigência, aguardamos a resposta do segurado e depois precisamos revisar o processo novamente, muitas das vezes com os mesmos erros.”

Diante desse cenário, os servidores passaram a refletir sobre como reduzir a incidência de erros sem comprometer a segurança administrativa dos procedimentos.

A pergunta que emergia entre os membros da equipe era clara: seria possível melhorar a qualidade dos formulários recebidos sem aumentar ainda mais o tempo de trabalho dos servidores?

3. A construção do programa de mentoria

Nesse mesmo período, o INSS iniciou uma iniciativa voltada ao desenvolvimento profissional de servidores que atuavam em áreas especializadas: um programa de mentoria organizacional.

O programa tinha como objetivo promover a troca de conhecimentos entre profissionais de diferentes unidades do país, permitindo que experiências locais pudessem ser compartilhadas e discutidas coletivamente. Servidores de várias Agências da Previdência Social que trabalhavam com acordos internacionais passaram a participar de encontros virtuais periódicos.

Durante essas reuniões, os participantes relatavam desafios enfrentados no cotidiano de trabalho e buscavam soluções conjuntas para problemas comuns.

Em um dos encontros, um dos mentores propôs uma reflexão simples:

— “Quais são os erros mais frequentes que vocês encontram nos formulários enviados pelos segurados?”

A pergunta desencadeou uma série de relatos semelhantes. Servidores de diferentes estados mencionaram dificuldades praticamente idênticas:

- formulários com campos obrigatórios não preenchidos
- ausência de assinatura do segurado
- informações inconsistentes sobre períodos de trabalho
- desconhecimento sobre quais dados deveriam ser informados

A troca de experiências revelou que o problema não era exclusivo de uma única agência. Pelo contrário, tratava-se de uma dificuldade recorrente em diversas unidades que atuavam com acordos internacionais.

A partir dessa constatação, os participantes da mentoria começaram a discutir possíveis estratégias para orientar melhor os segurados.

4. A construção do passo a passo

Foi durante uma dessas reuniões que surgiu uma proposta prática: elaborar guias explicativos para o preenchimento dos formulários utilizados nos acordos internacionais.

A ideia era criar um material simples, didático e objetivo, capaz de orientar o segurado na correta inserção das informações solicitadas em cada campo do formulário.

Os servidores participantes da mentoria passaram então a trabalhar de forma colaborativa na construção desse material. Inicialmente, mapearam os erros mais frequentes encontrados nos processos analisados. Em seguida, revisaram cada campo dos formulários utilizados no acordo Brasil–Estados Unidos.

O resultado desse trabalho foi a elaboração de um passo a passo detalhado de preenchimento, no qual cada campo do formulário era explicado de maneira clara.

O material indicava, por exemplo:

- quais informações deveriam ser inseridas em cada campo
- quais dados eram obrigatórios para o envio ao organismo internacional
- exemplos de preenchimento correto
- orientações sobre a necessidade de assinatura compatível com o documento de identificação

Após a conclusão do guia, a equipe da agência decidiu incorporar esse material à rotina de trabalho. Sempre que um formulário fosse identificado com erros ou inconsistências, a exigência administrativa encaminhada ao segurado passaria a incluir o guia de preenchimento elaborado no programa de mentoria.

A estratégia tinha como objetivo permitir que o próprio segurado pudesse compreender com mais clareza as correções necessárias.

Encerramento do caso

Nas semanas seguintes à adoção dessa estratégia, os servidores começaram a perceber algumas mudanças no retorno dos processos.

CASO DE ENSINO

Vários formulários passaram a ser reenviados pelos segurados com preenchimento correto e com menor necessidade de novas exigências. Em alguns casos, os segurados mencionavam explicitamente que haviam utilizado o guia recebido para realizar as correções solicitadas.

Durante uma reunião virtual da equipe, Rafael comentou:

— “Os formulários estão voltando muito mais completos. Antes, alguns processos precisavam de duas ou três exigências.”

Mariana também observou impactos positivos na organização do trabalho.

— “Para quem está em teletrabalho, isso faz muita diferença. Quando o formulário retorna corretamente preenchido, conseguimos concluir o processo mais rapidamente.”

Apesar dos avanços observados, o desafio não havia desaparecido completamente. O volume de processos continuava elevado, e a equipe precisava conciliar diferentes objetivos institucionais: garantir a qualidade das informações encaminhadas ao exterior, assegurar a conformidade documental e, ao mesmo tempo, manter níveis adequados de produtividade.

Diante desse contexto, a gestão da unidade passou a refletir sobre uma questão central:

Diante da necessidade de garantir a qualidade documental exigida pelos acordos internacionais e da pressão por produtividade no ambiente de trabalho remoto, qual deve ser a prioridade da gestão pública: manter o rigor absoluto no preenchimento dos formulários ou investir em estratégias que aumentem a agilidade do atendimento aos segurados?

Reflexões sobre o caso

O caso apresentado ilustra um desafio recorrente na administração pública contemporânea: equilibrar qualidade procedimental e agilidade na prestação de serviços. No contexto dos acordos previdenciários internacionais, o correto preenchimento dos formulários não é apenas uma exigência burocrática, mas um requisito essencial para garantir a validade das informações encaminhadas aos organismos de ligação estrangeiros, como a Social Security Administration.

Ao mesmo tempo, o caso evidencia que a complexidade dos documentos pode dificultar a participação dos segurados no processo administrativo, gerando retrabalho para os servidores e atrasos na análise dos requerimentos. A adoção de estratégias de orientação, como a elaboração de guias de preenchimento, demonstra como soluções colaborativas podem surgir a partir da troca de experiências entre servidores de diferentes unidades, especialmente em ambientes de mentoria organizacional.

Perguntas para discussão

1. Qual é o principal problema administrativo apresentado no caso? Ele está relacionado mais à qualidade documental, à produtividade ou à comunicação com o segurado?
2. De que forma o preenchimento incorreto dos formulários impacta a eficiência do processo administrativo e o direito do segurado ao benefício previdenciário?
3. Até que ponto os servidores devem atuar na orientação do segurado no preenchimento dos formulários? Essa orientação pode comprometer a neutralidade administrativa?
4. Como o teletrabalho influencia a forma como os servidores lidam com exigências administrativas e retrabalho nos processos eletrônicos?
5. A criação de guias de preenchimento pode ser considerada uma inovação em serviços públicos? Por quê?
6. Quais foram os fatores que permitiram que o programa de mentoria organizacional contribuísse para a solução do problema apresentado no caso?
7. A estratégia de envio do passo a passo para os segurados é suficiente para resolver o problema ou outras medidas poderiam ser adotadas pela gestão?
8. Caso você fosse o gestor da agência, que outras ações implementariam para reduzir erros nos formulários e melhorar a eficiência do atendimento?
9. Em situações como a apresentada no caso, qual deveria ser a prioridade da gestão pública: garantir rigor absoluto no preenchimento documental ou buscar maior agilidade na tramitação dos processos?
10. De que forma experiências locais, como a criação de guias de preenchimento, poderiam ser disseminadas e institucionalizadas em outras unidades da administração pública?

Notas de Ensino

Objetivos educacionais

Este caso de ensino tem como objetivo permitir que os estudantes analisem desafios reais enfrentados na gestão de serviços públicos, especialmente no contexto da administração previdenciária e da cooperação internacional.

Ao final da discussão do caso, espera-se que os alunos sejam capazes de:

1. Compreender os desafios administrativos relacionados à gestão de processos em serviços públicos digitais.
2. Analisar o impacto de erros documentais e retrabalho na eficiência administrativa e na produtividade dos servidores.
3. Discutir o papel da orientação ao usuário na melhoria da qualidade dos serviços públicos.
4. Avaliar o uso de estratégias de gestão do conhecimento, como programas de mentoria organizacional, na solução de problemas institucionais.
5. Refletir sobre o dilema entre rigor processual e agilidade na prestação de serviços públicos.
6. Propor soluções gerenciais que possam melhorar a eficiência e a qualidade do atendimento em organizações públicas.

Público-alvo

O caso é indicado para estudantes de graduação e pós-graduação em áreas como:

- Administração Pública
- Administração
- Políticas Públicas
- Gestão Pública
- Direito Previdenciário ou Seguridade Social

Também pode ser utilizado em cursos de formação ou capacitação de servidores públicos que atuam em áreas relacionadas à gestão de processos administrativos, atendimento ao cidadão ou cooperação internacional.

Sugestão de atividades para discussão

O caso pode ser aplicado em sala de aula com duração aproximada de 60 a 90 minutos, seguindo a sequência sugerida abaixo.

Etapa 1 – Leitura individual (15 minutos)

Os estudantes devem realizar a leitura do caso e identificar os principais problemas apresentados.

Etapa 2 – Discussão em pequenos grupos (20 a 30 minutos)

Os alunos são divididos em grupos e convidados a discutir questões como:

- Qual é o problema central enfrentado pela agência?
- Quais fatores contribuem para o elevado número de formulários preenchidos incorretamente?
- De que forma o teletrabalho influencia a produtividade dos servidores nesse contexto?
- A criação de guias de preenchimento pode ser considerada uma inovação em serviços públicos?

Etapa 3 – Debate em plenário (30 minutos)

Cada grupo apresenta suas conclusões e propõe possíveis soluções para o dilema apresentado no caso.

Etapas 4 – Síntese do professor (10 a 15 minutos)

O professor pode relacionar as discussões realizadas pelos alunos com conceitos teóricos de gestão pública, inovação no setor público e gestão do conhecimento.

Referencial teórico

A discussão do caso pode ser fundamentada em diferentes abordagens teóricas da administração pública e da gestão organizacional.

Inovação no setor público

A inovação em serviços públicos pode ser compreendida como a introdução de novas práticas, processos ou formas de organização capazes de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Segundo Stephen P. Osborne, a inovação no setor público envolve “a introdução de novas ideias, processos ou serviços que criam valor público e melhoram a forma como os serviços são prestados aos cidadãos” (Osborne, 2010). De forma semelhante, a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) afirma que a inovação pública consiste na implementação de novas abordagens ou melhorias em práticas existentes capazes de gerar melhores resultados para a administração e para os usuários dos serviços. Nesse sentido, iniciativas que aprimoram rotinas administrativas e facilitam a interação entre cidadãos e instituições podem ser compreendidas como formas de inovação incremental. No caso apresentado, a criação de guias de orientação para preenchimento de formulários representa uma adaptação organizacional voltada à melhoria da comunicação com os segurados, à redução de erros administrativos e ao aumento da eficiência no processamento dos requerimentos previdenciários.

Gestão do conhecimento e mentoria organizacional

Programas de mentoria organizacional são amplamente reconhecidos como mecanismos eficazes para promover a aprendizagem no ambiente de trabalho e a disseminação de conhecimento entre profissionais. De acordo com Kathy E. Kram, a mentoria constitui uma relação de desenvolvimento na qual profissionais mais experientes apoiam o aprendizado e o crescimento de outros membros da organização, favorecendo a transmissão de conhecimentos e experiências acumuladas (Kram, 1985). Em complemento, David A. Clutterbuck destaca que programas estruturados de mentoria contribuem para o compartilhamento de práticas e para a resolução conjunta de problemas organizacionais, especialmente em contextos institucionais complexos, nos quais a troca de experiências entre profissionais se torna fundamental para a melhoria das práticas de trabalho (Clutterbuck, 2004). No contexto da administração pública brasileira, estudos de Crystello Junior indicam que programas de mentoria também podem contribuir para o aprimoramento da produtividade e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional entre servidores públicos, ao promover a troca sistemática de conhecimentos e experiências entre profissionais (Crystello Junior, 2025). Nesse sentido, a mentoria organizacional favorece processos de aprendizagem coletiva e construção colaborativa de soluções, como observado no caso apresentado, em que a interação entre servidores de diferentes unidades possibilitou a elaboração de guias orientadores para o preenchimento correto dos formulários.

Qualidade e eficiência na administração pública

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar eficiência operacional e qualidade na prestação de serviços. De acordo com Christopher Hood, as reformas inspiradas na chamada Nova Gestão Pública enfatizam a busca por eficiência, desempenho e resultados nas organizações governamentais, frequentemente associando a gestão pública a práticas voltadas para produtividade e controle de resultados (Hood, 1991). Contudo, como destacam Janet V. Denhardt e Robert B. Denhardt, a administração pública também deve garantir a qualidade do serviço e a responsabilidade institucional perante os cidadãos, o que exige equilíbrio entre eficiência administrativa e valores públicos (Denhardt & Denhardt, 2015). Em contextos marcados pela digitalização dos serviços e pela ampliação do teletrabalho, esse equilíbrio torna-se ainda mais desafiador. Estudos de Crystello

CASO DE ENSINO

Junior indicam que políticas organizacionais voltadas à produtividade no serviço público podem produzir efeitos positivos no desempenho dos servidores, mas também demandam mecanismos de gestão capazes de preservar a qualidade das análises e dos processos administrativos (Crystello Junior, 2025). Assim, a busca por maior produtividade pode gerar tensões entre a rapidez na tramitação dos processos e o rigor necessário na verificação das informações documentais.

Governança e cooperação internacional

Os acordos internacionais de previdência social exigem elevados níveis de coordenação institucional entre diferentes países, uma vez que envolvem a articulação entre sistemas jurídicos, administrativos e previdenciários distintos. Segundo a International Labour Organization, os acordos bilaterais de seguridade social constituem instrumentos fundamentais para proteger trabalhadores migrantes e permitir a totalização de períodos de contribuição entre diferentes regimes previdenciários, garantindo que os direitos sociais sejam preservados independentemente do país em que o trabalho foi realizado (ILO, 2016). Nesse contexto, a correta preparação e verificação dos documentos administrativos torna-se essencial para assegurar a confiabilidade das informações compartilhadas entre as instituições envolvidas. De acordo com a International Social Security Association, a cooperação administrativa entre instituições previdenciárias depende de procedimentos documentais consistentes e padronizados, capazes de garantir a precisão das informações transmitidas e a continuidade da cooperação entre os organismos responsáveis pela análise dos benefícios (ISSA, 2018). Assim, a adequada preparação dos documentos administrativos constitui um elemento central para o funcionamento eficiente dos acordos internacionais de previdência social.

Análise do caso (para uso do professor)

Esta seção tem como objetivo auxiliar o professor na condução da discussão em sala de aula. O caso apresenta uma situação típica da gestão pública contemporânea: a necessidade de equilibrar qualidade administrativa, produtividade e atendimento ao cidadão em um ambiente de digitalização de serviços e cooperação internacional. O problema central do caso está relacionado ao elevado número de formulários preenchidos incorretamente pelos segurados, o que impede o envio dos processos ao organismo de ligação norte-americano, a Social Security Administration. Como consequência, os servidores precisam emitir exigências administrativas solicitando correções, o que gera retrabalho, aumenta o tempo de análise dos processos e impacta diretamente a produtividade da equipe, especialmente daqueles que trabalham em regime de teletrabalho.

Ao mesmo tempo, o caso apresenta uma iniciativa organizacional relevante: a participação dos servidores em um programa de mentoria organizacional, que permitiu a troca de experiências entre diferentes agências e levou à construção coletiva de guias de orientação para preenchimento dos formulários.

A seguir são apresentadas possíveis linhas de análise para cada questão proposta aos alunos.

1. Qual é o problema central enfrentado pela agência?

O problema central do caso está relacionado à baixa qualidade no preenchimento dos formulários necessários para os requerimentos de benefícios previdenciários internacionais.

Esse problema gera uma série de consequências administrativas:

- impossibilidade de envio do processo ao organismo internacional
- necessidade de emissão de exigências administrativas

- aumento do retrabalho para os servidores
- maior tempo de tramitação dos processos
- impacto na produtividade da equipe

Além disso, o problema evidencia uma dificuldade de comunicação entre a administração pública e os usuários do serviço, que muitas vezes não compreendem plenamente como preencher os documentos exigidos.

2. Quais fatores contribuem para o preenchimento incorreto dos formulários?

Diversos fatores podem contribuir para esse problema:

- complexidade técnica dos formulários utilizados nos acordos internacionais
- desconhecimento dos segurados sobre os campos obrigatórios
- ausência de orientações claras sobre o preenchimento
- diferença entre os sistemas previdenciários dos países envolvidos
- falta de familiaridade do cidadão com procedimentos administrativos

Esses fatores indicam que o problema não está apenas no comportamento do segurado, mas também na forma como a informação é disponibilizada pela administração pública.

3. De que forma o teletrabalho influencia a gestão do problema?

O teletrabalho introduz novos elementos na gestão da produtividade. Como os servidores precisam cumprir metas institucionais baseadas na análise de processos, qualquer atividade que gere retrabalho pode comprometer o desempenho esperado.

Nesse contexto, formulários incorretos implicam:

- emissão de exigências administrativas
- necessidade de nova análise do processo após correção
- maior tempo de processamento por requerimento

Assim, o problema documental passa a ter impacto direto na gestão da produtividade organizacional.

4. A criação de guias de preenchimento pode ser considerada uma inovação em serviços públicos?

Sim, a criação dos guias pode ser interpretada como uma inovação incremental em serviços públicos.

Trata-se de uma inovação porque introduz uma nova prática organizacional que busca melhorar a qualidade do serviço prestado e reduzir erros administrativos.

Essa inovação apresenta algumas características importantes:

- baixo custo de implementação
- origem na experiência prática dos servidores
- construção colaborativa por meio de mentoria organizacional
- foco na melhoria da comunicação com o usuário do serviço público

Além disso, a iniciativa representa uma forma de gestão do conhecimento organizacional, pois transforma experiências individuais dos servidores em instrumentos coletivos de orientação.

5. Qual foi o papel do programa de mentoria organizacional na solução do problema?

O programa de mentoria desempenhou um papel fundamental ao criar um espaço institucional para troca de experiências entre servidores de diferentes unidades.

Esse ambiente de aprendizagem permitiu:

- identificação de problemas comuns entre diferentes agências
- compartilhamento de boas práticas
- construção coletiva de soluções
- fortalecimento da colaboração entre profissionais

A mentoria, nesse caso, funcionou como um mecanismo de aprendizagem organizacional, permitindo transformar experiências individuais em soluções institucionais.

6. A estratégia adotada resolve completamente o problema?

A elaboração dos guias de preenchimento contribui para reduzir erros e melhorar a qualidade dos formulários enviados pelos segurados. No entanto, ela não elimina totalmente o problema.

Outras medidas poderiam complementar essa estratégia, como:

- disponibilização dos guias diretamente nos canais digitais de atendimento
- simplificação dos formulários administrativos
- produção de vídeos ou materiais explicativos para os segurados
- capacitação contínua dos servidores que realizam atendimento

Assim, a estratégia adotada pode ser vista como parte de um processo mais amplo de melhoria do serviço público.

7. Como o gestor deve lidar com o dilema entre qualidade e agilidade?

O dilema central do caso envolve a necessidade de equilibrar dois objetivos importantes:

- garantir a qualidade e a conformidade documental exigida nos acordos internacionais
- manter a agilidade no atendimento e na análise dos processos

Uma possível abordagem gerencial consiste em investir em estratégias preventivas, que reduzam a ocorrência de erros antes mesmo da análise do processo.

Nesse sentido, ações de orientação ao usuário, como os guias de preenchimento, podem contribuir para melhorar simultaneamente a qualidade documental e a eficiência administrativa.

8. Quais resultados práticos?

O presente caso de ensino é inspirado em uma experiência da Agência da Previdência Social de Acordos Internacionais de Belo Horizonte (APSAIBH) e representa um marco de inovação e eficiência na gestão pública, ao demonstrar que é possível conciliar escassez de recursos humanos com resultados concretos e sustentáveis.

CASO DE ENSINO

O projeto alcançou uma redução expressiva do estoque de processos, passando de 5.826 em 2022 para 950 em 2025, resultado que reflete robustez metodológica, planejamento estratégico e forte engajamento da equipe. Entre as principais lições aprendidas, destaca-se a criação de um fluxo de rotinas estruturado na plataforma Microsoft Teams, que organiza tarefas, acompanha etapas processuais e fortalece a comunicação interna.

Nesse fluxo, os estagiários assumem papel essencial, confeccionando ofícios destinados ao envio ao exterior, posteriormente conferidos pelo servidor solicitante e assinados pela chefia e pelo servidor responsável, garantindo controle, padronização e transparência.

A rotina também inclui reuniões remotas constantes e decisões colegiadas que envolvem toda a equipe, da chefia aos estagiários, promovendo participação, corresponsabilidade e aprendizado coletivo. Essa estrutura de governança colaborativa, apoiada pelo uso de tecnologias simples e acessíveis, como o atendimento via WhatsApp (disponível no número +5531984048676) fortalece o suporte institucional ao segurado por diferentes canais de comunicação.

Assim, foram criados roteiros com o passo a passo para preenchimento dos formulários de requerimentos do Acordo do Brasil com Itália e Brasil com os Estados Unidos (disponíveis nos links abaixo) tudo isso fortalece o espírito de equipe e a cultura de inovação. A sinergia entre chefia, servidores e estagiários transformou desafios em oportunidades de aprendizado e melhoria contínua, reforçando a missão institucional do INSS.

Além de tudo isso, a APSAIBH conta com a colaboração dos consulados brasileiros nos EUA e na Itália e dos Organismos de ligação dos dois países. Os resultados alcançados consolidam o modelo da APSAI Belo Horizonte como referência nacional e comprovam que qualidade caminha com estratégia e propósitos que significam entregas com eficácia e efetividade, na finalização do produto. Ao contrário, quantidade apenas, nem sempre significa qualidade. Assim, o projeto reafirma o compromisso do INSS com uma gestão pública moderna, colaborativa e orientada a resultados, capaz de promover excelência no atendimento previdenciário internacional e fortalecer a imagem institucional do Brasil no exterior.

Descrição	Link
Passo a passo para preenchimento do BRA-USA-01	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/acordos-internacionais/passo.a.passo.v2_BRAUSA01.pdf
Passo a passo para preenchimento do BRA-USA-02	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/acordos-internacionais/passo.a.passo.v2_BRAUSA02.pdf
Passo a passo para preenchimento do BRA-USA-03	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/acordos-internacionais/passo.a.passo.v2_BRAUSA03.pdf
Passo a passo para preenchimento do BRA-USA-04	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/passo.a.passo.v2_BRAUSA04.pdf
Passo a passo para preenchimento do BRA-USA-05	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/PassoapassoBRAUSA05.pdf
Passo a passo para preenchimento do IT-BR-01	https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/formularios/ITBR01.pdf

Síntese para o professor

Ao final da discussão, o professor pode destacar três aprendizados principais do caso:

1. Problemas administrativos frequentemente estão associados a falhas de comunicação entre a organização pública e os usuários do serviço.
2. Estratégias de gestão do conhecimento, como mentoria organizacional, podem contribuir para a construção de soluções inovadoras.
3. A melhoria dos serviços públicos depende da capacidade de equilibrar rigor institucional, eficiência administrativa e orientação ao cidadão.

Referências:

- Bresser-Pereira, L. C. (1998). Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34.
- Clutterbuck, D. (2004). Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Crystello Junior. (2025). *Mentoria organizacional: Um caminho para aumentar a produtividade no serviço público*. Editora Dialética.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service: Serving, not steering (3rd ed.). New York: Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- International Labour Organization. (2016). Social security for migrant workers: A rights-based approach. Geneva: International Labour Office.
- International Social Security Association. (2018). Guidelines on administrative solutions for coverage extension. Geneva: ISSA.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Fostering innovation in the public sector. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London: Routledge.
- Williams, R. L. (2005). Preciso saber se estou indo bem: Como utilizar feedback para melhorar o desempenho no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark.