



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n. 12, art. 1, p. 3-27, dez. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.12.1>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## O Valor Público Construído por meio da Plataforma Digital Meu INSS

### The Public Value Created Through the Meu INSS Digital Platform

#### **Eduardo Dias Coutinho**

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Analista em Ciência e Tecnologia no Instituto Nacional de Câncer (INCA)

E-mail: [ediascoutinho@yahoo.com.br](mailto:ediascoutinho@yahoo.com.br)

#### **Angilberto Sabino de Freitas**

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Professor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ – Zona Oeste)

E-mail: [angilberto.freitas@gmail.com](mailto:angilberto.freitas@gmail.com)

---

#### **Endereço: Eduardo Dias Coutinho**

Instituto Nacional de Câncer – Rua Marquês de Pombal,  
125, Centro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. CEP: 20770-000,  
Brasil.

#### **Endereço: Angilberto Sabino de Freitas**

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ – Zona  
Oeste), Departamento de Engenharia de Produção –  
Avenida Manuel Caldeira de Alvarenga, 1203, Campo  
Grande, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. CEP: 23070-200.  
Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 29/08/2022. Última versão  
recebida em 08/09/2022. Aprovado em 09/09/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O presente estudo objetivou compreender como os serviços públicos prestados por intermédio da plataforma digital Meu INSS podem construir ou desconstruir valor público aos cidadãos. O estudo adotou a abordagem qualitativa para entender e descrever o valor público gerado pela plataforma Meu INSS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 10 usuários do INSS. A análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a plataforma Meu INSS foi um importante ator tecnológico na construção de valor aos usuários, principalmente pela agilidade, praticidade e comodidade de se consumir os serviços do INSS em âmbito digital. Ademais, as experiências negativas dos usuários com os serviços fornecidos nas unidades físicas do INSS ampliaram a importância que os cidadãos atribuíram à plataforma. Todavia, a desconstrução de valor por meio dos serviços digitais do INSS também aconteceu, principalmente por causa da dificuldade de usar a plataforma, erros técnicos, lentidão na navegação e suporte operacional inadequado. Por fim, esta pesquisa proporcionou uma avaliação dualista dos atributos positivos e negativos do serviço público digital prestado pelo INSS, mostrando que o significado de valor percebido pelos cidadãos foi dinamicamente construído e desconstruído durante o uso do serviço público digital.

Palavras-chave: Transformação Digital Governamental. Inovação Tecnológica. Serviço Público Digital. Valor Público. INSS.

## ABSTRACT

The present study had the objective of understand how public services provided through the Meu INSS platform can create or deconstruct public value to citizens. The study adopted a qualitative approach to understand and describe the public value generated by Meu INSS platform. The data were collected through interviews with 10 INSS users. The data were analyzed through content analysis. The results indicate that Meu INSS platform was an important technological actor in the construction of value to users, mainly due to the agility, practicality and convenience of consuming the INSS services in the digital sphere. In addition, the negative experiences of users with the services provided at INSS agencies increased the importance that citizens attributed to the platform. However, the deconstruction of value through the INSS's digital services also took place, mainly because of the difficulty of using the platform, technical errors, slowness on the platform and inadequate operational support. Finally, this research provided a dualistic assessment of the positive and negative attributes of the digital public service provided by the INSS, showing that the meaning of value perceived by citizens was dynamically constructed and deconstructed during the use of the digital public service.

**Keywords:** Government Digital Transformation. Technological Innovation. Digital Public Service. Public Value. INSS.

## 1 INTRODUÇÃO

Inovações em serviços públicos vêm ocorrendo em diversos países, sendo muitas influenciadas e facilitadas pela transformação digital dos governos, o que vem se concretizando como um fator gerador de valor público. Isso porque a transformação digital governamental aprimora a capacidade de um governo atender as reais necessidades da sociedade (TWIZEYIMANA; ANDERSSON, 2019).

A transformação digital governamental em países desenvolvidos vem sendo constantemente aprimorada desde o final da década de 2000. Já em países de economia emergente, a transformação digital dos governos, em regra, ainda é considerada um grande desafio (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019).

No Brasil, à semelhança de outros países em desenvolvimento, as primeiras estratégias de transformação digital governamental surgiram no final da década de 2010, não como um fenômeno isolado, mas sim como um processo construído desde a década de 1990 (FILGUEIRAS; CIRENO; PALOTTI, 2019). Em 2015, o governo brasileiro adotou o conceito de governo digital, criando-se uma mudança paradigmática para direcionar a transformação digital do governo ao atendimento das reais necessidades da sociedade (BRASIL, 2020a). Já em 2018, foi elaborada a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), que foi revisada em 2020 (BRASIL, 2020a, 2020b, 2020c).

Uma das metas da E-Digital de 2020 é digitalizar e integrar todos os possíveis serviços públicos federais à plataforma Gov.br, que permite, por meio de identificação única, acesso a mais de 4,5 mil serviços públicos federais e conta com mais de 110 milhões de brasileiros cadastrados (BRASIL, 2021a).

Dentre os diversos serviços públicos digitais integrados à plataforma Gov.br, estão os prestados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), os quais são acessados por intermédio de uma plataforma digital governamental de transação externa, denominada Meu INSS. A plataforma digital meu INSS foi desenvolvida em 2018. Em dezembro de 2021, ela disponibilizava 79 serviços públicos integralmente digitais aos cidadãos (BRASIL, 2021b).

O desenvolvimento da plataforma Meu INSS foi uma inovação tecnológica para modificar a forma de o Instituto atuar, com o intuito de torná-la mais ágil, simples, integrada, precisa e centrada nas reais necessidades da população (Brasil, 2021b), o que é importante pelo histórico, em regra, de baixo desempenho dos serviços públicos no Brasil e de suas incapacidades de gerar valor à sociedade (FILGUEIRAS; CIRENO; PALOTTI, 2019; LOPES; MACADAR; LUCIANO, 2019).

No Brasil, há uma carência de estudos que buscarem entender como a transformação digital dos serviços públicos pode construir ou desconstruir valor público, ou seja, como os serviços públicos transformados digitalmente podem agregar ou desconstruir valor à sociedade (LOPES; MACADAR; LUCIANO, 2019).

Ademais, muitas pesquisas sobre geração de valor com o uso do serviço focaram principalmente nos aspectos positivos das experiências dos usuários, negligenciando a dualidade contida nos atributos positivos e negativos dessas experiências. Isso criou uma lacuna teórica de melhor compreensão do significado de valor durante a sua dinâmica construção e desconstrução com o uso do serviço (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020), o que levanta a seguinte questão: **como os serviços públicos prestados por meio da plataforma digital Meu INSS podem construir ou desconstruir valor público aos cidadãos brasileiros?**

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção encontra-se estruturada em duas subseções. A primeira aborda a transformação digital governamental. A segunda apresenta o conceito de valor em serviços, com foco na área pública e em ambiente digital.

### 2.1 Transformação digital governamental e plataformas governamentais de transação externa

A transformação digital é uma reconstrução do modelo de negócio da firma e da forma como ela gerencia as suas operações. Trata-se de uma mudança cultural e organizacional mediada pela tecnologia digital, a qual possibilita que processos e serviços sejam estrategicamente digitalizados e integrados. Esse esforço busca tornar a organização mais ágil, eficiente, competitiva e centrada em seus clientes, o que tende a melhorar o seu desempenho perante os concorrentes e agregar valor econômico aos seus acionistas. O sucesso da transformação digital em empresas privadas ramificou esse fenômeno para a área pública, o que vem concorrendo para modificar o modelo de atuação governamental, tornando-o mais cooperativo, integrado, ágil, eficiente, eficaz e focado nas reais necessidades da sociedade (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019).

Governos que vêm se transformando digitalmente, buscam, cada vez mais, ampliar a interoperabilidade de dados entre as organizações públicas, digitalizar e automatizar serviços

bem como concentrá-los e disponibilizá-los por meio de uma única plataforma de acesso, gerando diversas inovações tecnológicas, como, por exemplo, as plataformas de autenticação digital myGov e GOV.UK, desenvolvidas, respectivamente, pelos governos australiano e do Reino Unido. Esse tipo de plataforma, cada vez mais presente em todo o mundo, permite que os cidadãos acessem serviços públicos digitais fornecidos por órgãos de diversos níveis de governo. Diversos governos, como o do Brasil, Uruguai, Maurício e outros, já desenvolveram esse tipo de tecnologia (TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019).

A transformação digital governamental também impulsionou o desenvolvimento de diversas plataformas de transação externa. Plataformas governamentais de transação externa permitem que usuários e prestadores de serviços públicos se relacionem em ambiente digital, com o propósito de atenuar os custos que os cidadãos tinham durante o consumo dos serviços em ambientes físicos. Ademais, esse tipo de plataforma busca gerar valor à sociedade por meio de serviços públicos digitais mais simples, ágeis, precisos e centrados nas reais necessidades dos cidadãos (DATTA; WALKER; AMARILLI, 2020; TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019).

## **2.2 Valor Percebido**

Esta subseção encontra-se dividida em três partes. A primeira apresenta o conceito de valor no setor de serviços. A segunda aborda o conceito de valor público. A terceira apresenta a importância da transformação digital governamental para a criação de valor público via serviços públicos digitais.

### **2.2.1 Valor Percebido em Serviços**

O conceito de valor no setor de serviços passou a ser mais estudado a partir da década de 1980 (ZEITHAML, 1988). Entende-se que para as organizações obterem a lealdade dos seus clientes e vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, elas devem se preocupar em prestar serviços que agreguem valor aos consumidores, o que depende das avaliações dos clientes acerca dos benefícios e dos custos envolvidos no consumo do serviço (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

Quando a percepção do consumidor a respeito dos benefícios do serviço aumenta em relação aos custos, o valor que o serviço lhe proporciona é ampliado. Ademais, mesmo

quando os benefícios não são compreendidos pelo cliente como elevados, o serviço ainda pode lhe agregar valor quando os custos são inferiores aos benefícios (GRÖNROOS, 2015).

É fundamental mencionar que os custos que um serviço gera para o cliente não são somente monetários, visto que custos não financeiros também são avaliados, tais como o tempo empregado pelo cliente para ter o resultado do serviço e o esforço físico e mental que ele faz para usar o serviço. Já os benefícios podem ser utilitários e emocionais. Por exemplo, um usuário de serviço de saúde pode perceber benefício utilitário no resultado técnico da terapia e também benefício emocional na forma atenciosa que o médico lhe atende (GRÖNROOS, 2015).

Além disso, as organizações agregam valor aos clientes por meio de um processo dinâmico, que pode ser célere ou prolongado, gerando uma perspectiva de valor em uso. O valor em uso pode ser definido como uma dinâmica avaliação idiossincrática do cliente acerca da sua experiência com o serviço. Isso porque, além de ser particular, a percepção de valor do cliente a respeito do serviço pode se modificar muitas vezes durante o consumo, o que tende a ser mais complexo em experiências de serviços prolongadas, em que a construção de significado de valor é fragmentada em diversos encontros de serviço (SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

No entanto, a conceitualização do valor em uso está fortemente direcionada para entender os aspectos positivos da experiência do cliente, negligenciando os atributos negativos, os quais resultam na desconstrução de valor, que é compreendido como valor em uso negativo. A desconstrução de valor ocorre quando o consumidor percebe que um atributo do serviço impacta a sua atual percepção positiva acumulada com o uso do serviço. (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

Ademais, embora a Teoria de Valor em Uso seja considerada fundamental pela literatura, os estudos têm sido principalmente conceituais, gerando a necessidade de uma melhor compreensão da Teoria por meio de trabalhos empíricos (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020). Os poucos estudos empíricos existentes, como os de Plewa, Sweeney e Michayluk (2015) e Sweeney, Plewa e Zurbruegg (2018), tratam o conceito como resultado estático de um processo de serviço ou focam somente nos aspectos positivos das experiências de serviços.

Assim, há uma carência de estudos empíricos sobre valor em uso no setor de serviços, principalmente os que consideram a dualidade contida nos atributos positivos e negativos das experiências dos clientes e a evolução dinâmica do significado de valor durante a sua construção (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

De toda forma, o valor que as organizações privadas buscam gerar aos seus clientes é de cunho individual. Embora exista a preocupação de se criar um padrão que beneficie todos os consumidores, as empresas privadas não são obrigadas a lhes conceder tratamento isonômico. Muito pelo contrário, em diversas empresas, clientes com nível econômico de consumo mais alto tendem a receber experiências de serviços com maior capacidade de agregação de valor (GRÖNROOS, 2015). Já na área pública, a criação de valor é de caráter público. O valor que um governo gera a um cidadão não pode ocorrer de acordo com a sua participação contributiva, bem como não deve gerar benefício individual desprovido de utilidade coletiva. Assim, entende-se que empresas privadas buscam agregar valor privado aos seus clientes e organizações públicas objetivam criar valor público aos cidadãos (HARTLEY *et al.*, 2017).

### 2.2.2 Valor Público

Valor público pode ser compreendido como o resultado da atuação governamental que atende às reais necessidades da sociedade, considerando, para tanto, as expectativas coletivas dos cidadãos em relação ao desempenho do governo (MOORE, 1994). Trata-se de um conceito desenvolvido nos Estados Unidos da América no começo da década de 1990, mais precisamente em programas de educação executiva para gestores públicos, os quais eram oferecidos pela Escola de Governo John Fitzgerald Kennedy, da Universidade de Harvard, que contava com diversos professores, dentre os quais Mark Moore (ALFORD; O'FLYNN, 2009).

Mark Moore foi pioneiro no que tange à produção científica a respeito do conceito de valor público, uma vez que a primeira publicação de um estudo acadêmico acerca do tema é atribuída a Moore (1994), cujos argumentos para seu trabalho se concentram na principal diferença entre as organizações públicas e as privadas: suas finalidades. Segundo Moore (1994), todos os esforços estratégicos de uma empresa privada buscam, de alguma forma, gerar valor econômico aos seus acionistas. Já nas organizações públicas, a presença de acionistas não existe, mas sim a de cidadãos integrantes de uma sociedade à qual o governo precisa se empenhar para gerar valor público

Moore (1994) ainda menciona ser fundamental que os gestores públicos entendam que, ao contrário dos administradores de empresas privadas, eles estão mais fortemente entrelaçados a um mercado político do que a um mercado econômico. Por isso, uma estratégia que busca criar algo substancialmente valioso à sociedade deve ser, antes de qualquer coisa,

legítima e politicamente sustentável tanto para sua aprovação quanto para sua manutenção. Ademais, é importante observar se a estratégia capaz de criar valor público é operacional e economicamente exequível. Essas recomendações sustentam o triângulo estratégico elaborado por Mark Moore (MOORE, 1994).

Além disso, admitindo que o relacionamento entre o Estado e os cidadãos aconteça em diferentes conjunturas, torna-se claro que o valor público pode ser gerado em todas as possíveis situações em que o Estado se encontra presente, tais como durante a prestação dos serviços públicos aos cidadãos (MOORE, 1994).

Embora a avaliação de um cidadão identifique o valor privado que a atuação pública lhe gera, também é possível verificar componentes dessa atuação que podem ser capazes de agregar valor à sociedade ou para parte considerável de pessoas que a compõe. Nesse sentido, pesquisadores estão observando a importância da transformação digital governamental para a geração de valor público, uma vez que a transformação digital resulta em serviços públicos centrados nas reais necessidades dos cidadãos. Isso vem sendo identificado por meio das avaliações dos usuários de serviços prestados por organizações públicas que se transformaram digitalmente (PANAGIOTOPOULOS; KLIEVINK; CORDELLA, 2019; TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019).

### **2.2.3 Geração de valor público por meio de serviços públicos transformados digitalmente**

A Teoria do Valor Público tem despertado o interesse de pesquisadores da temática de transformação digital governamental, visto que esse fenômeno muda o foco da gestão pública da eficiência interna para os processos de criação de valor à sociedade. A transformação digital das organizações públicas modifica a forma de produção e prestação de serviços aos cidadãos. Essa transformação é fortemente mediada por tecnologias digitais e por padrões organizacionais, gerando a suposição de que serviços públicos digitais terão mais capacidade de agregar valor à sociedade (PANAGIOTOPOULOS; KLIEVINK; CORDELLA, 2019).

A criação de valor público por intermédio da transformação digital não deve ser compreendida somente por meio de fatores que geram benefícios individuais, mas sim por via de componentes que possam, além de beneficiar um cidadão, agregar valor à sociedade ou à parte considerável de pessoas que a compõe, o que normalmente ocorre de forma associada em serviços públicos (PANAGIOTOPOULOS; KLIEVINK; CORDELLA, 2019).

Primeiramente, é fundamental entender que a transformação digital governamental amplia a oferta de serviços públicos digitais, o que, de uma forma geral, facilita o acesso dos cidadãos. Isso porque a prestação de serviços públicos digitais evita, em diversas ocasiões, emprego de tempo e esforço físico e monetário das pessoas para se locomoverem até os prestadores de serviços públicos (DATTA; WALKER; AMARILLI, 2020; OSEI-KOJO, 2017).

Além disso, é importante mencionar que, em algumas situações, serviços públicos fornecidos por meio de canais físicos podem gerar imprevistos, como excesso de demanda, problemas sistêmicos ou ausências de funcionários, o que atrasa o começo do atendimento e prolonga a permanência do cidadão no ambiente físico em que o serviço é prestado (SENYO; EFFAH; OSABUTEEY, 2021).

Outro benefício da transformação digital é o fornecimento de serviços públicos digitais mais simples e ágeis, o que ocorre principalmente por causa da integração de organizações públicas por meio de plataformas digitais de transação interna e de interoperabilidade de dados e sistemas. As plataformas de transação interna também contribuem para que as entregas de serviços públicos se tornem mais céleres e as organizações públicas elevem suas capacidades para absorver as demandas dos usuários dos serviços. Isso porque esse tipo de plataforma possibilita a digitalização dos processos de produção de serviços públicos, automatizando-os e tornando-os simultâneos e instantaneamente acessíveis por diferentes setores e organizações públicas (SENYO; EFFAH; OSABUTEEY, 2021; WU, 2021).

Além de ampliar a celeridade da entrega do serviço digital, a transformação digital contribui para melhorar a qualidade dessa entrega, uma vez que os serviços transformados digitalmente são, dentro do possível, automatizados, o que reduz a probabilidade de erro humano nos resultados dos serviços (GUPTA; SURI, 2017; SENYO; EFFAH; OSABUTEEY, 2021; WU, 2021).

A transformação digital governamental também concorre para melhorar a qualidade dos sites e das plataformas governamentais de relacionamento com os usuários dos serviços públicos. Essa transformação busca disponibilizar uma única base tecnológica para desenvolvimento de serviços públicos digitais, o que cria um padrão de interface focado nos usuários dos serviços, que facilita o acesso e a utilização dos canais de prestação de serviços públicos digitais, tornando-os mais amistosos, simples, de rápido processamento e menos suscetíveis a erros técnicos (GUPTA; SURI, 2017; TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019).

Dessa forma, é de se supor que os serviços públicos transformados digitalmente tendem a gerar valor público. No entanto, uma desconstrução de valor público por meio da prestação de serviços públicos digitais também pode acontecer. Os cidadãos valorizam o resultado do serviço público digital que lhe é prestado, mas a construção e desconstrução de valor acontecem dinamicamente durante o consumo do serviço. Isso faz com que a criação ou destruição de valor público seja fragmentada em diversos encontros de serviços, que influenciam as ponderações finais dos cidadãos (PANAGIOTOPOULOS; KLIEVINK; CORDELLA, 2019).

Assim, o significado de valor público por intermédio de serviços públicos digitais emana das expectativas sociais e se constrói e desconstrói durante um dinâmico e contínuo relacionamento entre cidadãos, tecnologias, processos organizacionais, prestadores de serviços públicos e diversos outros atores (PANAGIOTOPOULOS; KLIEVINK; CORDELLA, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo buscou, por meio de uma abordagem qualitativa, com vertente descritiva, compreender como os serviços públicos digitais prestados pelo INSS constroem e desconstroem valor aos cidadãos.

O estudo também procurou comparar o valor gerado ou desconstruído por meio dos serviços públicos digitais do INSS com o valor que era construído ou desconstruído antes da digitalização do Instituto, possibilitando entender como a percepção de valor dos cidadãos mudou após a transformação digital dos serviços fornecidos pelo INSS.

Para tanto, foram feitas entrevistas com 10 usuários dos serviços digitais prestados pelo INSS durante os meses de setembro e outubro de 2021. Somente cidadãos que consumiram os serviços do INSS no âmbito físico e digital foram selecionados para participar do estudo.

Das dez entrevistas realizadas no trabalho, cinco foram feitas de forma presencial e cinco foram realizadas em âmbito digital. As entrevistas realizadas em ambiente físico foram concluídas em único encontro, abordando primeiramente questões inerentes aos hábitos dos entrevistados com o uso da internet. Posteriormente, foram exploradas as experiências que esses cidadãos tiveram com os serviços prestados pelo INSS no âmbito físico e digital. No que tange às entrevistas feitas no ambiente digital, duas aconteceram por meio da plataforma Zoom e três por intermédio do WhatsApp.

Já a análise dos dados foi feita por meio do método de análise de conteúdo, que é uma forma sistemática de investigar, organizar e reduzir conteúdos textuais. Ademais, trata-se de um método muito utilizado para analisar dados obtidos por meio de entrevistas, visto que ele facilita a compreensão do significado da transcrição da fala do entrevistado no contexto em que ela foi criada (LEAVY, 2017). Para tanto, foi utilizado o *software* MAXQDA, versão 2020, o qual possibilitou a classificação e a codificação de trechos das falas dos cidadãos entrevistados neste trabalho.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção encontra-se estruturada em três subseções. A primeira subseção exibe o perfil dos participantes do estudo. A segunda subseção aborda as experiências dos cidadãos no ambiente físico do INSS. Já a terceira subseção exibe as experiências dos usuários com os serviços consumidos por meio da plataforma digital Meu INSS.

### 4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

A Tabela 1 apresenta o resumo do perfil dos cidadãos que participaram da pesquisa.

**Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa**

Participante	Idade	Sexo	Escolaridade	Formação Acadêmica	Ocupação Profissional	Cidade em que Reside
P01	55	F	Pós-Graduação	Administração de Empresas	Servidora Pública	Rio de Janeiro
P02	63	F	Nível Superior Incompleto	Técnico em Contabilidade	Proprietária de um escritório contábil	Rio de Janeiro
P03	50	F	Nível Superior	Direito	Servidora Pública	Rio de Janeiro
P04	54	M	Nível Superior	Engenharia Operacional e Administração de Empresas	Servidor Público	Rio de Janeiro
P05	45	M	Doutorado	Administração de Empresas	Servidor Público	Rio de Janeiro
P06	40	F	Pós-Graduação	Administração de Empresas	Servidora Pública	Rio de Janeiro
P07	66	M	Nível Superior	Engenharia Civil	Aposentado pelo INSS e estudante	Florianópolis
P08	36	F	Pós-Graduação	Administração de Empresas	Servidora Pública	Rio de Janeiro
P09	72	M	Nível Superior Incompleto	Técnico em Eletrotécnica	Aposentado pelo INSS	Rio de Janeiro
P10	41	M	Pós-Graduação	Administração Pública	Servidor Público	Rio de Janeiro

Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode ser visto na Tabela 1, a maioria dos participantes do estudo mora e consumiu serviços prestados pelos INSS na cidade do Rio de Janeiro. Ademais, dos dez cidadãos entrevistados, sete são funcionários públicos, todavia não do INSS. Os outros participantes da pesquisa são aposentados pelo INSS. Também é possível observar que cinco participantes são do sexo feminino e cinco do sexo masculino. A idade dos entrevistados varia de 36 a 72 anos, sendo que 60% dos entrevistados têm mais de 50 anos.

Outro tópico importante é que a maioria dos entrevistados tem nível superior completo. Os dez cidadãos entrevistados também relataram que utilizar a internet é fácil e cotidiano, conforme pode ser visto, por exemplo, nos comentários abaixo:

“Tô direto on-line. (...) Toda minha vida de transações comerciais e bancárias eu faço pelo notebook, pela internet” (P07).

“Uso diariamente (internet). (...) É super fácil sempre de fazer, eu sempre faço (usar e consumir via internet)” (P08).

É fundamental mencionar que cidadãos com maiores índices de escolaridade e de inclusão digital normalmente têm mais facilidade e são mais propensos a utilizar os serviços públicos digitais (GUPTA; SURI, 2017).

#### **4.2 Experiência dos cidadãos com os serviços prestados pelo INSS em suas unidades de atendimento físico**

Os cidadãos que participaram do estudo, ao longo do tempo, tiveram diversos encontros de serviços com o INSS, criando-se um dinâmico processo de construção e desconstrução de valor, o qual foi influenciado por diferentes atores, como funcionários, infraestruturas, padrões organizacionais, normas e tecnologias.

A maioria dos cidadãos entrevistados encontrou diversos aspectos negativos no atendimento físico realizado pelo INSS. Um dos atributos do serviço que mais desconstruiu valor para os usuários foi o tempo empregado dentro das agências do Instituto. Mesmo com agendamento prévio, os usuários do INSS conviveram com diversos problemas que tornaram o atendimento moroso dentro das unidades do Instituto.

Diversos autores, como Sun et al. (2017), apontaram a importância de as organizações públicas reduzirem o tempo de espera para o início do atendimento aos cidadãos. Ademais, no

caso do INSS o atendimento é previamente agendado, gerando um contrato informal com os usuários dos serviços. Isso cria uma expectativa de atendimento no horário combinado e pode gerar valor aos cidadãos pela oportunidade de melhor organização das suas atividades.

Entretanto, foi identificado que, na maioria das vezes, o horário agendado pelo INSS não foi cumprido, resultando em uma desconstrução de valor para os usuários. O problema das agências lotadas e da demora para iniciar o atendimento fez com que os cidadãos permanecessem tempo demasiado dentro das unidades do INSS, gerando estresse, desgaste e atrapalhando as rotinas dos cidadãos. Dos 10 cidadãos entrevistados, somente dois mencionaram que foram atendidos no horário agendado. Abaixo é possível observar os relatos dos cidadãos sobre o atraso no atendimento:

“Era muita gente, umas filas imensas, você perdia bastante tempo lá. (...) Demorou mais do que se precisava e aí se tornou muito cansativo (...) Poxa um dia que eu tive que resolver algo importante, mas que eu gastei só com isso” (P03).

“O processo foi agendado. (...) Só que no dia do atendimento uma coisa, aquele caso, é a falta de funcionários. É, então, quer dizer, o atendimento foi muito demorado. Passei praticamente o dia todo dentro da agência” (P01).

Comentários negativos dos cidadãos acerca de atrasos para iniciar o atendimento foram os mais frequentes neste estudo, exibindo 7,76% de todas as citações analisadas. Ademais, os relatos dos entrevistados com os atrasos no atendimento representaram 27,27% das reclamações dos usuários contra os serviços prestados pelo INSS no âmbito físico. Além dos atrasos para iniciar o atendimento dentro das agências do INSS, a maioria dos cidadãos comentou que o Instituto é muito moroso para entregar o resultado final do serviço, fazendo-lhes esperar em demasia pelo resultado dos requerimentos, o que pode ser visto, por exemplo, por meio do relato da entrevistada 01:

“Demorou um ano, mais de um ano, não consigo nem precisar o tempo, mas foi mais de um ano que levou” (P01).

Outro problema bastante mencionado foi a necessidade de diversas visitas às unidades do INSS, o que, segundo os entrevistados, foi ocasionado por falta de organização do Instituto e pela carência de funcionários.

“Estive cerca de 10 ou 11 vezes na agência tentando resolver e pasmem só uma funcionária sabia resolver” (P02).

“Eu fui para resolver o problema no INSS. Tive que voltar porque não era aquilo que eu tinha pedido” (P04).

Outro ponto bastante comentado pelos cidadãos foi a falha de comunicação do INSS com os usuários dos serviços. Dos 348 comentários analisados neste trabalho, 13 foram sobre falhas de comunicação durante a prestação do serviço em ambiente físico, representando 13,13% dos comentários dos cidadãos sobre os problemas que aconteceram durante o consumo do serviço presencial. Falhas na comunicação entre prestadores e usuários de serviços públicos podem comprometer o bom desempenho do serviço e as percepções dos cidadãos a respeito do valor que o serviço público é capaz de gerar (WU, 2021). A maioria dos cidadãos relatou falhas de comunicação enquanto eles estavam consumindo os serviços prestados pelo INSS, conforme pode ser visto abaixo:

“A falta de um atendente para uma informação mais clara. Às vezes você fica aguardando e depois você vai descobrir que o seu serviço não é ali, que você tem que ir para outro lugar ainda. E, então, às vezes falta um pouco de comunicação e estrutura também para atender tanta gente ao mesmo tempo” (P10).

“A gente não atingiu o objetivo única e exclusivamente porque o meio de comunicação com o usuário não foi o mais adequado” (P03).

Embora a maioria dos cidadãos entrevistados neste estudo tenha reclamado bastante da morosidade do INSS e das falhas de comunicação, o mesmo não aconteceu com o atendimento prestado pelos funcionários do Instituto. Neste trabalho, foram identificadas 35 citações dos cidadãos a respeito de vantagens percebidas durante o uso do serviço fornecido pelo INSS. Dessas 35 citações, 15 foram sobre o bom atendimento funcional dos funcionários públicos, o que representou 42,86% dos relatos inerentes aos benefícios percebidos pelos cidadãos durante o consumo do serviço público prestado nas agências do INSS.

Dos 10 cidadãos entrevistados, sete mencionaram que o atendimento funcional dos funcionários foi adequado. Ou seja, em regra, os usuários relataram que foram bem atendidos pelos funcionários do INSS, os quais se mostraram educados, simpáticos, pacientes, atenciosos e buscaram explicar os processos do serviço. Aspectos funcionais da qualidade do serviço prestado pelos funcionários públicos, como simpatia, empatia, paciência para sanar

dúvidas dos usuários e explicação sobre o trâmite do serviço, são atributos fundamentais para criar valor aos cidadãos (TUAN; THAO, 2018; WU, 2021).

Os comentários dos cidadãos abaixo permitem a observação do valor gerado por um atendimento funcional considerado adequado:

“O atendimento dele foi, achei excelente, um ótimo atendimento. Ele foi atencioso, ele foi bem atencioso, é simpático, foi atencioso e foi simpático, me explicou tudo direitinho da documentação” (P01).

“O funcionário que eu tirei a dúvida foi rápido também, mas ele foi educado e soube tirar minha dúvida. O outro foi bem tranquilo também, era educado, me escutou” (P05).

Ademais, das 10 pessoas entrevistadas, nove tiveram experiências com funcionários que se mostraram tecnicamente competentes. Dos 35 comentários dos cidadãos acerca dos aspectos positivos do serviço, 10 foram sobre o bom desempenho técnico dos funcionários, representando 28,57% dos relatos a respeito dos benefícios percebidos pelos cidadãos durante o consumo do serviço. O conhecimento técnico do funcionário é importante para a criação de valor ao usuário do serviço público. Embora, em alguns casos, o cidadão tenha limitações para avaliar a capacidade técnica do prestador do serviço, a postura segura do funcionário costuma transmitir uma percepção de competência técnica adequada aos usuários do serviço (GUPTA; SURI, 2017; WU, 2021). No caso do INSS, a presença de funcionários capacitados, com condições de entregar um resultado de serviço tecnicamente adequado, foi bastante valorizada pelos cidadãos:

“O funcionário em si era bom, explicou tudo, sabia fazer o trabalho sim, e é importante porque eu pensei assim, o mais importante é o INSS me entregar a certidão sem erros” (P05).

“Eu acredito que ele fez sem problemas técnicos para resolver. Então, acho que ela tava sabendo o que ele estava fazendo sim, me pareceu perdido não” (P03).

Outro atributo do serviço muito mencionado pelos usuários do INSS foi a instalação física do Instituto. Dos 10 participantes, sete tiveram experiências em unidades com instalações físicas consideradas inadequadas. Foram identificados 16 relatos dos cidadãos sobre instalações físicas inadequadas e 4 comentários positivos sobre as instalações do INSS. A infraestrutura de uma organização pública é considerada um importante fator para a geração

de valor aos cidadãos. Isso porque os tangíveis dos prestadores de serviços públicos podem ampliar o conforto dos usuários e tornar o serviço mais ágil e preciso (GUPTA; SURI, 2017).

No que tange às instalações do INSS, alguns cidadãos comentaram que elas eram simples, arcaicas e não muito confortáveis, relatando diversos problemas, como ar-condicionado com defeito, cadeiras avariadas, computadores antigos e banheiros sujos.

“Bom, as instalações são precárias, tudo muito velho. A maioria das cadeiras de atendimento em péssimo estado, banheiros sem possibilidade de uso. (...) Os servidores também com equipamento bem ruins, cadeiras sem ergonomia necessária, monitores antigos” (P02).

“Eram coisas velhas, rasgadas, quebradas. Não (ar-condicionado desligado). A agência estava limpa, mas, assim, como uma coisa velha, né?” (P04).

O consumo dos serviços prestados pelo INSS em suas unidades de atendimento físico gerou uma relação entre usuários dos serviços e diversos outros atores, como funcionários públicos, processos organizacionais e infraestrutura. Essa relação, conforme relatado ao longo da subseção, aconteceu de forma dinâmica, gerando e desconstruindo valor para os cidadãos durante o uso do serviço. A maioria dos cidadãos relatou que o serviço prestado pelo INSS era moroso e desorganizado. Problemas de comunicação e de lentidão na entrega do serviço também foram frequentes, bem como unidades com instalações físicas desconfortáveis. Já a relação entre os cidadãos e os funcionários do INSS, em regra, ocorreu de forma adequada, sendo uma surpresa positiva para os usuários do serviço, que valorizaram diversos atributos funcionais e técnicos do atendimento.

#### **4.2 Experiência dos cidadãos com os serviços prestados via plataforma digital Meu INSS**

Um dos fatores mais valorizados pelos cidadãos foi a possibilidade de requerer documentos, informações e benefícios previdenciários sem precisar se deslocar até as unidades de atendimento do INSS, o que corrobora com os achados de outros autores, como Datta, Walker e Amarilli (2020) e Osei-Kojo (2017). Esses autores identificaram que os usuários dos serviços valorizaram o fato de terem suas solicitações atendidas sem precisar visitar as unidades dos órgãos públicos. Isso porque o consumo do serviço digital reduz

diversos custos monetários e não monetários dos cidadãos, como despesas com transporte, esforço realizado e tempo empregado nas visitas às organizações públicas.

No caso do INSS, a percepção dos usuários acerca desse tipo de valor foi ampliada, uma vez que os cidadãos entrevistados, em regra, tiveram experiências não agradáveis durante o consumo do serviço no ambiente físico. Na maioria das vezes, as experiências dos cidadãos com o serviço presencial foram marcadas por diversos problemas de morosidade, atendimento inadequado, instalações precárias e necessidade de retornos para cumprimento de pendências. Isso gerou experiências estressantes, cansativas e desconfortáveis.

Dos 10 cidadãos entrevistados, 9 mencionaram que a plataforma agregou valor pelo fato de tornar o consumo do serviço mais prático e cômodo, evitando o esforço empregado e o tempo perdido durante as visitas às agências do INSS, conforme pode ser observado, por exemplo, por meio dos relatos dos entrevistados abaixo:

“Como um facilitador (plataforma digital do INSS) para evitar deslocamentos desnecessários e também para resolver assuntos de pequena e média demanda” (P02).

“Ninguém quer ir ao INSS para resolver problemas e tem aquele histórico de perder muito tempo lá. Podendo resolver tudo pela internet é melhor” (P05).

Apesar de os cidadãos terem considerado importante o desenvolvimento da plataforma Meu INSS, muitos aspectos negativos foram relatados por eles. Dois dos problemas bastante mencionados pelos usuários foram erros técnicos e lentidão da plataforma. Das 84 citações dos usuários acerca das desvantagens da plataforma, 7 foram sobre erros técnicos e 7 sobre lentidão na navegação, conforme pode ser observado abaixo:

“No início foi complicado o uso e acesso por vários problemas técnicos e da dificuldade de se criar as senhas. (...) Muitas vezes o serviço apresenta erros de execução e as respostas são demoradas ou ineficientes” (P02).

“Achava que demorava às vezes. Foi do INSS. Os outros sites tavam funcionando perfeitamente” (P08).

Segundo Twizeyimana e Anderson (2019), quanto mais simples e ágeis os serviços públicos digitais forem, mais serão valorizados pelos cidadãos. Erros técnicos, processamentos de dados morosos, sites não amistosos e processos de serviços trabalhosos, que exigem esforço e emprego de tempo, geram insatisfação aos usuários dos serviços digitais

(GUPTA; SURI, 2017). No caso da plataforma digital Meu INSS, a maioria dos cidadãos mencionou que ocorreram erros técnicos e lentidão no processamento de dados.

Os usuários também relataram que gostariam que a plataforma Meu INSS fosse mais automatizada e valorizaram todas as automatizações encontradas. A automação dos processos de serviço público é um dos principais benefícios da transformação digital governamental e um fator bastante valorizado pelos usuários, os quais atribuem elevada importância a processos automatizados, que agilizam o serviço e atenuam ou erradicam o esforço e o emprego de tempo do cidadão para ter a sua demanda atendida pelo órgão público (Wu, 2021).

Por exemplo, a entrevistada 01 identificou que a plataforma exibia, na página inicial, um contador automático de tempo de contribuição previdenciária e um simulador de aposentadoria calcado na base contributiva do segurado. Isso foi valorizado pela cidadã, que relatou que antes da criação da plataforma era necessário solicitar esse serviço ao INSS:

“A primeira página que você entra agora para quem é do INSS, você consegue fazer ali agora levantamento de tempo. Aquela coisa, a contagem de tempo acho que demorava mais, mas ali, agora, não. Quando você entra no site, já está ali” (P01).

Outro aspecto considerado importante pelos cidadãos foi a baixa exigência de documentos e informações para se obter o resultado do serviço. Um dos benefícios da transformação digital é a simplificação de processos para reduzir o esforço dos usuários no que tange à prestação de informações e à entrega de documentos para se obter o resultado do serviço (TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019). Em regra, quanto mais simples, prático e ágil for o serviço público digital, maior será a sua capacidade de agregar valor aos cidadãos (GUPTA; SURI, 2017). Neste estudo, a maioria dos cidadãos considerou que o INSS exigiu pouca ou adequada documentação e informações para atender as suas demandas, o que foi valorizado por esses usuários, conforme pode ser observado nos relatos abaixo:

“Até que a documentação foi simples. Então, os documentos relativos à aposentadoria não foram difíceis não” (P03).

“Não, não vi nada exagerado não” (P10).

Ademais, alguns cidadãos que usaram a plataforma digital Meu INSS foram convocados para comparecer nas unidades de atendimento físico. Esses cidadãos foram ao

INSS para sanar pendências de documentação enviadas por meio da plataforma. No entanto, o Instituto não esclareceu o motivo pelo qual a documentação exigida era necessária, desconstruindo valor para esses cidadãos ao gerar a percepção de que a visita ou a documentação solicitada era desnecessária:

“Eles pediram folha de ponto do meu trabalho de 2002, 2003. Porque, assim, o que tá na minha carteira de trabalho é importante, né? Ver minha frequência não tem lógica. Não explicaram o motivo, até hoje eu não sei (P08).

Outro componente muito abordado pelos usuários dos serviços digitais do INSS foi a dificuldade de utilizar a plataforma. Das 84 citações acerca dos custos dos serviços digitais prestados pelo INSS, 17 foram sobre a dificuldade de usar a plataforma, representando 20,24% dos comentários dos cidadãos sobre as desvantagens dos serviços. Seis cidadãos relataram que encontraram dificuldade para usar a plataforma e quatro cidadãos mencionaram que foi fácil utilizar a tecnologia. Os cidadãos que encontraram dificuldade comentaram que a plataforma era confusa e não tinha boas opções para sanar as dúvidas dos usuários, dificultando a navegabilidade e a conclusão dos requerimentos. Outros usuários também falaram que a plataforma não é amistosa, que sua navegação é confusa e tem muitas informações desorganizadas:

“Assim, a pessoa que já está acostumada a usar o sistema, vai bem, mas não está assim explícito para você coisas que deveriam” (P04).

“Não é muito tranquilo de usar não. Tem hora que você fica com dúvida do que fazer e trava” (P05).

Quando uma pessoa percebe que é fácil utilizar uma tecnologia, sua aceitação à tecnologia aumenta (DAVIS, 1989; VENKATESH; THONG; XU, 2012). Tecnologias, como plataformas digitais governamentais, são valorizadas pelos cidadãos quando são consideradas fáceis de usar. Isso porque os usuários dos serviços públicos querem empregar pouco tempo e esforço para terem suas demandas atendidas (TWIZEYIMANA; ANDERSON, 2019).

Além disso, alguns cidadãos que tiveram dificuldade para usar a plataforma entraram em contato com o INSS para pedir suporte operacional. No entanto, a maioria desses cidadãos mencionou que o suporte do Instituto foi inadequado, desconstruindo valor para esses usuários.

Segundo Gupta e Suri (2017), a capacitação de funcionários para prestar auxílio operacional aos usuários dos serviços públicos digitais é fundamental para a construção de valor aos cidadãos, o que tem a sua importância ampliada quando os usuários dos serviços possuem baixo nível de inclusão digital. Ademais, um suporte operacional adequado, com *chatbots* eficazes, *Frequently Asked Questions* úteis e funcionários competentes, simpáticos e pacientes para explicar e escutar o usuário pode reverter um possível processo de desconstrução de valor e até mesmo a percepção sobre a dificuldade de se consumir o serviço digital. No caso do INSS, muitos cidadãos relataram que ficaram insatisfeitos com o suporte operacional disponibilizado pelo Instituto:

“Tentei aquele chat também, mas não adiantou muito. Então, liguei lá pro 135 e falei com uma menina, mas sei lá, acho que ela não tava sabendo direito, achei que ia acabar dando problema, aí resolvi não fazer” (P05).

“Aquilo ali realmente não funciona (telefone do INSS para auxiliar os usuários). E, também não funciona o chat” (P07).

Outro importante fator para os usuários dos serviços digitais do INSS é o tempo que o Instituto leva para divulgar a análise final das solicitações. Com a transformação digital do INSS, criou-se uma expectativa de que as análises fossem feitas de forma mais célere. Entretanto, em regra, os cidadãos relataram que as conclusões dos processos continuaram demoradas, apesar de ter ocorrido uma percepção de que a digitalização dos serviços atenuou essa morosidade. Essa percepção de melhora não foi substancialmente suficiente para gerar valor aos cidadãos, criando uma sensação de que os problemas de morosidade na entrega do serviço migraram do âmbito físico para o digital, conforme pode ser observado, por exemplo, por meio do relato da cidadã abaixo:

“A questão toda que você entra pelo aplicativo, você dá entrada com seu pedido e ali o tempo não diminuiu em função disso. Continua demorando o serviço do INSS, entendeu? Tiraram a fila do físico e colocaram no digital” (P01).

Embora os cidadãos tenham, na maioria das vezes, considerado que o INSS demorou a entregar o resultado do serviço, de uma forma geral, aconteceu uma satisfação com o resultado técnico do serviço. Ou seja, os usuários do INSS que conseguiram ter os seus pedidos atendidos entenderam que o resultado do serviço foi tecnicamente adequado:

“O tempo que eu trabalhei, as contribuições, estava tudo lá direitinho (...) Ou seja, a certidão veio certinha, sem erro, entendeu?” (P05).

Assim, os resultados obtidos neste trabalho mostraram que a plataforma digital Meu INSS foi um importante ator tecnológico na construção de valor público. Isso ocorreu principalmente pela agilidade, praticidade e comodidade de se consumir os serviços do INSS em âmbito digital. Ademais, os atritos e os custos envolvidos nos serviços fornecidos nas agências do INSS ampliaram a importância que os cidadãos atribuíram à plataforma digital. Todavia, alguns problemas nos serviços digitais do INSS foram relatados pelos cidadãos, como erros e lentidão na plataforma, dificuldade de uso e suporte operacional inadequado. Também é importante mencionar que alguns usuários tinham a expectativa de que a plataforma colaborasse para reduzir a morosidade na entrega final do serviço, mas a melhoria não foi considerada substancial.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou compreender como os serviços públicos prestados por intermédio da plataforma Meu INSS podem construir ou desconstruir valor público aos cidadãos.

Os resultados mostraram que os cidadãos, ao longo do tempo, tiveram diversos encontros de serviço com o INSS, criando-se um dinâmico processo de construção e desconstrução de valor. Esse processo foi influenciado por diferentes atores, como funcionários públicos, infraestruturas, processos organizacionais e tecnologias.

Em regra, os serviços prestados no ambiente físico desconstruíram valor para os cidadãos, que vivenciaram problemas de morosidade, atrasos, falhas de comunicação, desorganização interna e instalações físicas inadequadas. Poucos usuários não relataram esses problemas. Entretanto, no geral, o atendimento realizado pelos funcionários do INSS agregou valor aos cidadãos, sendo considerado como cortês, empático, paciente e tecnicamente adequado.

Com a transformação digital dos serviços fornecidos pelo INSS, a relação entre os cidadãos e o Instituto passou a contemplar mais um ator, a plataforma digital Meu INSS. Os resultados mostraram que a plataforma foi uma importante inovação tecnológica para a construção de valor aos usuários. Isso ocorreu principalmente pela agilidade, praticidade e comodidade de se consumir os serviços do INSS em âmbito digital. Ademais, as experiências

negativas dos usuários com os serviços fornecidos nas agências do INSS ampliaram a importância que os cidadãos atribuíram à plataforma.

Todavia, a desconstrução de valor por meio dos serviços digitais do INSS também aconteceu, principalmente por causa de ausência de percepção de facilidade de uso, erros técnicos, lentidão na plataforma e suporte operacional inadequado. Os usuários também criaram a expectativa de que a plataforma pudesse agilizar a entrega do serviço, mas a percepção dessa melhoria não foi considerada substancial por eles, sendo inclusive relatado que os problemas de morosidade migraram do ambiente físico para o digital.

O valor público gerado aos cidadãos durante o uso da plataforma digital Meu INSS pode ser ramificado à parte considerável de pessoas que compõe a sociedade. Isso porque os ganhos de agilidade, praticidade e comodidade com o uso da plataforma e os benefícios de redução de atritos e custos com os serviços fornecidos em ambiente físico pode se estender a todos os segurados do INSS. Entretanto, alguns problemas operacionais precisam ser resolvidos para melhorar o desempenho do serviço digital.

A principal contribuição teórica do estudo foi entender, não somente os componentes que construíram valor aos usuários dos serviços públicos, mas também os atributos que desconstruíram o valor gerado. Isso porque a conceitualização do valor em uso está fortemente direcionada para entender os aspectos positivos das experiências dos usuários, negligenciando os atributos negativos do serviço. Por isso, há uma carência de estudos empíricos que avaliaram a dualidade contida nos atributos positivos e negativos das experiências dos consumidores e como isso constrói e desconstrói valor durante o uso do serviço (MEDBERG; GRÖNROOS, 2020).

Além da contribuição teórica, os resultados deste estudo podem ajudar os gestores de organizações públicas a criarem valor aos usuários dos serviços públicos digitais. Os gestores devem buscar tornar o serviço mais simples, ágil e cômodo aos cidadãos. É fundamental que a tecnologia digital seja amistosa e de fácil utilização, bem como o suporte operacional aos usuários seja adequado.

Também é importante informar que o estudo tem algumas limitações. Primeiramente, embora os resultados mostrem detalhes que apresentam um padrão de atributos valorizados e desvalorizados pelos cidadãos, isso não pode ser generalizado, principalmente pela seleção dos participantes ter ocorrido por conveniência. Ademais, o fato de todos os cidadãos entrevistados terem um nível mais elevado de escolaridade e de inclusão digital é uma limitação da pesquisa. Isso porque cidadãos com maiores índices de escolaridade e de

inclusão digital normalmente são mais propensos a usarem os serviços públicos digitais e possuem mais facilidade para fazerem isso.

Por fim, com o intuito de avaliar o processo de construção de valor aos cidadãos com o serviço público digital, sugerem-se pesquisas futuras para entender as dificuldades que os gestores e os funcionários públicos encontram para criar valor aos cidadãos por meio de serviços públicos transformados digitalmente.

## REFERÊNCIAS

ALFORD, J.; O'FLYNN, J. Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. **International Journal of Public Administration**, v. 32, p. 171-191, 2019.

BRASIL, 2020a. **Do eletrônico ao digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em 07 de agosto de 2020.

BRASIL, 2020b. **Governo Digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/portal-unico-do-governo-federal-completa-1-ano-simplificando-acesso-a-servicos-publicos>>. Acesso em 08 de agosto de 2020.

BRASIL, 2020c. **Um Governo Integrado**. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020/integrado>>. Acesso em 08 de agosto de 2020.

BRASIL, 2021a. **Painel de Monitoramento de Serviços Federais**. Disponível em: <[http://painelservicos.servicos.gov.br/?\\_ga=2.41166560.39853604.1610049662-1314745975.1609154595](http://painelservicos.servicos.gov.br/?_ga=2.41166560.39853604.1610049662-1314745975.1609154595)>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

BRASIL, 2021b. **Saiba tudo sobre o MeuINSS**. Disponível em: <[https://www.gov.br/inss/pt-br/canais\\_atendimento/saiba-tudo-sobre-o-meu-inss/meu-inss](https://www.gov.br/inss/pt-br/canais_atendimento/saiba-tudo-sobre-o-meu-inss/meu-inss)>. Acesso em 07 de janeiro de 2021.

BRASIL, 2021c. **Transformação Digital: INSS divulga disponibilização de todos seus serviços pela internet**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/noticias/transformacao-digital-inss-divulga-disponibilizacao-de-todos-seus-servicos-pela-internet>>. Acesso em 16 de agosto de 2021.

DATTA, P.; WALKER, L.; AMARILLI, F. Digital transformation: Learning from Italy's public administration. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 10, n. 2, 54-71, 2020.

DAVIS, F. D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.

FILGUEIRAS, F.; CIRENO, F.; PALOTTI, P. Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil. **Latin American Policy**, v. 10, n. 2, p. 195-219, 2019.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing managing: the service profit logic**. 4. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2015.

GUPTA, P. J.; SURI, P. Measuring public value of e-governance projects in India: citizens' perspective. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 11, n. 2, p. 236-261, 2018.

HARTLEY, J.; ALFORD, J.; KNIES, E.; DOUGLAS, S. Towards an empirical research agenda for public value theory. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 670-685, 2017.

LEAVY, P. **Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches**. New York: The Guilford Press, 2017.

LOPES, K. M. G.; MACADAR, M. A.; LUCIANO, E. M. Key drivers for public value creation enhancing the adoption of electronic public services by citizens. **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 5, p. 546-561, 2019.

MEDBERG, G.; GRÖNROOS, C. Value-in-use and service quality: do customers see a difference? **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, n. 4/5, p. 507-529, 2020.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 1-16, 2019.

MOORE, M. H. Public value as the focus of strategy. **Australian Journal of Public Administration**, v. 53, n. 3, p. 296-303, 1994.

OSEI-KOJO, A. E-government and public service quality in Ghana. **Journal of Public Affairs**, v. 17, n. 3, p. 1-8, 2017.

PANAGIOTOPOULOS, P.; KLIEVINK, B.; CORDELLA, A. Public value creation in digital government. **Government Information Quarterly**, v., 36, n. 4, p. 1-8, 2019.

PLEWA, C.; SWEENEY, J. C.; MICHAYLUK, D. Determining value in a complex service setting. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 5, p. 568-591, 2015.

SENYO, P. K.; EFFAH, J.; OSABUTEY, E. L. C. Digital platformisation as public sector transformation strategy: A case of Ghana's paperless port. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 162, p. 1-13, 2021.

SUN, J *et al.* Reducing waiting time and raising outpatient satisfaction in a Chinese public tertiary general hospital-an interrupted time series study. **BMC Public Health**, v. 17, p. 1-11, 2017.

SWEENEY, J. C.; PLEWA, C.; ZURBRUEGG, R. Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting. **European Journal of Marketing**, v. 52, n. 5/6, p. 1084-1106, 2018.

TUAN, L. T.; THAO, V. T. Charismatic leadership and public service recovery performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 36, n. 1, p. 108-123, 2018.

TWIZEYIMANA, J. D.; ANDERSSON, A. The public value of E-Government – A literature review. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 167-178, 2019.

VENKATESH, V.; THONG, J. Y. L.; XU, X. Consumer acceptance and use of information: extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 157-178, 2012.

WU, W-N. Does Citizens' 311 System Use Improve Satisfaction with Public Service Encounters? — Lessons for Citizen Relationship Management. **International Journal of Public Administration**, V. 44, n. 8, p. 1-20, 2021.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

COUTINHO, E. D; FREITAS, A. S. O Valor Público Construído por meio da Plataforma Digital Meu INSS. **Rev. FSA**, Teresina, v. 19, n. 12, art. 1, p. 3-27, dez. 2022.

Contribuição dos Autores	E. D. Coutinho	A. S. Freitas
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X