



UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CEPPAD
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

Kelly Eliane Benzak

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

JOINVILLE

2014

Kelly Eliane Benzak

ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de MBA em Gestão Estratégica, como requisito parcial para aprovação.

Professor Orientador: Cleverson Renan da Cunha

JOINVILLE

2014

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	5
1.1 APRESENTAÇÃO.....	5
1.2 A PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	5
1.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO INSS.....	6
1.4 O PLANO DE AÇÃO NAS APS.....	8
2 ANEXO I: MAPA ESTRATÉGICO DO INSS	10
3 ANEXO II: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES.....	11
4 ANEXO III: ENTREVISTA REALIZADA COM OS GESTORES.....	12
5 NOTAS DE ENSINO	13
5.1 RESUMO.....	13
ABSTRACT	13
5.2 FONTE DE DADOS	14
5.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	14
5.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO.....	15
5.5 ANÁLISE DO CASO.....	15
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS RECOMENDADAS.....	18
7 REFERÊNCIAS SUPLEMENTARES.....	18
8 RELATÓRIO DE CONSULTORIA <i>TRAINEE</i>	19
8.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	19
8.2 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE.....	19
8.3 APRESENTAÇÃO DAS SUGESTÕES	24
CONCLUSÃO	28

1 APRESENTAÇÃO DO CASO

1.1 APRESENTAÇÃO

¹Sebastião sabia que seria uma reunião difícil, estava há pouco tempo no cargo de Gerente da Agência da Previdência Social - APS e, teria que repassar e, pior, oferecer condições para que os servidores da sua unidade se sentissem motivados quanto aos indicadores do Plano de Ação que precisariam ser melhorados para que sua Agência não perdesse o turno estendido, o qual possibilita que a carga horária seja de 6 horas diárias. Como fazer isso, se o próprio Sebastião não entendia muito bem alguns daqueles indicadores e o que fazer para que eles melhorassem. Além disso, a piora dos índices estava sendo atribuída por todos os servidores à sua gestão, como se a responsabilidade pelo alcance das metas fosse somente sua, mal sabiam eles que sozinho Sebastião não poderia fazer nada, que as ações que todos realizam na Agência são fundamentais para que as metas sejam alcançadas. O Gerente anterior, que saiu do cargo por vontade própria, o qual foi capacitado e compreendia os indicadores, não o ajudava de forma alguma. Sebastião respirou fundo e iniciou a reunião.

1.2 A PREVIDÊNCIA SOCIAL

Segundo o verbete jurídico, Previdência Social é “o sistema que garante ao trabalhador benefícios substitutivos da remuneração em casos de inatividade ou incapacidade” (Cunha, 2007). De forma complementar, Martinez (*apud* Martins, 1999, p. 298) define Previdência Social “como a técnica de proteção social que visa propiciar os meios indispensáveis à subsistência da pessoa humana – quando esta não pode obtê-los ou não é socialmente desejável que os aquirisse pessoalmente através do trabalho, por motivo de maternidade, nascimento, incapacidade, invalidez, desemprego, prisão, idade avançada, tempo de serviço ou morte – mediante contribuição compulsória distinta, proveniente da sociedade e de cada um dos participantes”.

Os conceitos acima citados estão fundamentados na Constituição Federal, que define no art. 201 que a Previdência Social será organizada sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, bem como as situações que ela atenderá.

Tais preceitos são operacionalizados pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Autarquia Federal, vinculado ao Ministério da Previdência Social – MPS, criado em 27 de junho de 1990, através do Decreto n. 99.350, em decorrência da união do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS.

Dessa forma, o INSS possui como principal função proporcionar proteção ao trabalhador e sua família, premissas essas integrantes da sua Missão, concretizada através do reconhecimento do direito aos benefícios previdenciários.

Nesse sentido, visando proporcionar ao cidadão e sua família um atendimento cada vez melhor, a organização vem voltando esforços, na busca por uma maior qualidade nos serviços prestados.

As longas filas que se formavam nas maiores Agências de Previdência do país, nos horários que antecediam o início do atendimento já não são mais vistas. Além disso, quando quiser se aposentar, por exemplo, um cidadão além de ter um dia e horário especificamente agendado para esse fim, poderá sair de uma das Agências devidamente aposentado, dependendo das características do benefício e da vida laboral de tal cidadão.

As modificações citadas acima fazem parte do conjunto de ações desenvolvidas pela Autarquia visando a melhoria da qualidade no atendimento. Ações estas condizentes com o interesse demonstrado pela Instituição em voltar esforços para uma gestão preocupada com o Planejamento Estratégico.

1.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO INSS

Através da Portaria MPS/GM n. 321, de 8 de outubro de 2008, o INSS instituiu o projeto de elaboração e implementação do processo de Planejamento Estratégico da Previdência Social, para o período de 2009 a 2015, utilizando para

tanto a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC como base.

O Plano Estratégico, elaborado a partir do BSC, é graficamente representado pelo Mapa Estratégico, onde estão integradas a Missão, Visão, Estratégia, bem como a definição dos objetivos e metas visando alcançar as melhorias pretendidas.

O Mapa se encontra estruturado em seis direcionadores estratégicos buscando as perspectivas de Resultados para a Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Os seis direcionadores são: modernização da infraestrutura e otimização de recursos; gestão estratégica de pessoas; inovação da gestão; ampliação da cobertura; excelência do atendimento e controle social; e fortalecimento da proteção social. Cada um dos direcionadores possui objetivos e metas a eles vinculados, os quais, por sua vez, são medidos por indicadores de desempenho, criados para acompanhar a evolução dos resultados ao longo do ciclo previsto no Plano de Ação.

O Plano de Ação é a materialização do Planejamento Estratégico em ações concretas por um período anual, ou seja, a cada ano são estruturadas na forma de um Plano de Ação as ações a serem desenvolvidas para o alcance dos objetivos estratégicos. Tal Plano define ainda as metas a serem alcançadas, o cronograma, os responsáveis pela execução e os indicadores de desempenho.

As ações estruturadas no Plano são compostas: pelas descentralizadas às Agências da Previdência Social – APS, Gerências Executivas – GEX e Superintendências Regionais, bem como pelas centralizadas, que são responsabilidades da Direção Central.

Ao longo dos anos foram introduzidas inovações aos Planos de Ação, com base na observação de novos conceitos de gestão, como, por exemplo, a ampliação da participação dos Gerentes de APS e suas equipes nas definições das metas de cada ano, seguindo as diretrizes da Direção Central. Tais proposições das metas anuais feitas pelas APS são submetidas à aprovação da Gerência Executiva, em seguida pela Superintendência Regional e, por fim pela Administração Central.

Além disso, as ações desenvolvidas e os resultados alcançados em cada mês são monitorados em reuniões mensais nas APS, e na Administração Central pela área de planejamento, bem como avaliados formalmente em reuniões

trimestrais que ocorrem primeiramente em nível de APS, em seguida na GEX, com a presença de todos os Gerentes de APS; na sequência na Superintendência, com os Gerentes Executivos e, concluindo na Administração Central, onde são apresentados os resultados do período ao Ministro da Previdência Social.

Essa forma de atuação pretende envolver todos os níveis hierárquicos nas ações a serem desenvolvidas, com base no conceito de Visão de 360º, onde todos participam e trabalham de forma integrada, fazendo parte do todo.

No sentido de proporcionar uma visão rápida e consolidada de toda a estrutura do Plano de Ação, foi criado o Painel de Desempenho, onde estão apresentadas, de forma resumida, todas as informações estratégicas quanto aos objetivos e metas definidas no Plano de Ação, visando proporcionar maior facilidade e agilidade na tomada de decisões.

O Painel de Desempenho disponibiliza através de uma escala de cores o nível de satisfação do resultado apurado, facilitando a identificação dos resultados e as ações que precisam ser alvo de maiores cuidados por parte dos gestores.

Além disso, os gestores recebem em seu correio eletrônico, a avaliação de suas respectivas unidades, facilitando ainda mais o acompanhamento das suas unidades.

1.4 O PLANO DE AÇÃO NAS APS

Apesar de o Plano de Ação se encontrar vigente desde o ano de 2009, observa-se que a integração e compreensão por todos os envolvidos da real finalidade desta ferramenta de gestão é um processo gradativo de amadurecimento, o qual é mais desenvolvido em algumas Agências do que em outras. Um dos motivos que contribui para tal diferença é a forma como as informações são disseminadas aos servidores.

Sebastião percebia essas diferenças quando participava das reuniões trimestrais na Gerência Executiva, em que ouvia gerentes mais experientes no cargo relatando as ações que estavam desenvolvendo em conjunto com os servidores de suas unidades, como falavam com propriedade sobre o assunto, como parecia fácil

quando eles falavam, mas quando se lembrava das reuniões com sua equipe, os problemas surgiam à sua mente no mesmo instante.

Dentre os servidores da sua unidade, Sebastião identificava vários perfis: aqueles que aparentemente tinham boa vontade em contribuir, mas se sentiam desmotivados, pelo fato do gestor anterior não lhes ter dado crédito, tampouco retorno sobre o porquê de suas ideias não terem sido implementadas; aqueles que acreditavam que não tinham responsabilidade alguma sobre tal Plano de Ação e que aquelas reuniões eram tão puramente perda de tempo; bem como aqueles que achavam que o Plano de Ação era uma cobrança desmedida por parte do Gerente e da Gerência e tentavam disseminar tal conceito para os demais, no sentido de que todos se sentissem revoltados e não aceitassem tamanha pressão por parte dos níveis hierárquicos superiores.

No quadro de servidores, Sebastião contava ainda com alguns servidores novos, que nunca tinham tido familiaridade com um Plano de Ação e/ou com o cumprimento de metas e objetivos.

Além disso, sua Agência havia optado pelo turno estendido, onde a APS mantém atendimento ininterrupto por 12 horas diárias, com o revezamento dos servidores que possuam carga horária de 6 horas diárias, sendo a manutenção do turno estendido atrelada aos indicadores do Plano de Ação, ou seja, caso não alcançassem as metas estipuladas, a unidade perderia tal turno.

Caso isso acontecesse, Sebastião sabia que seus problemas seriam muito maiores, pois com a perda do turno, todos em sua unidade trabalhariam diariamente 8 horas e haveria uma grande revolta pela maioria dos servidores.

Sebastião sabia que sozinho não conseguiria alcançar as metas e que precisava do apoio de todos para que a APS tivesse êxito e o turno não fosse perdido. Diante daquela situação: como oferecer condições para que esses servidores se sentissem motivados? Como fazê-los compreender que faziam parte do processo e que a responsabilidade era de todos e não somente dele?

2 ANEXO I: Mapa Estratégico do INSS




PREVIDÊNCIA SOCIAL
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

3 ANEXO II: Questionário aplicado aos servidores

1. Em sua opinião, os números demonstrados no Plano de Ação refletem a realidade quanto a excelência no atendimento à população?

SIM () NÃO ()

2. Da forma como as metas e os tempos estão estipulados tem como fazer um trabalho com qualidade? O que poderia mudar?

3. No desempenho de suas funções, você possui uma noção clara da Missão, Visão e estratégia adotada pelo INSS?

SIM () NÃO ()

4. Você se sente parte integrante do processo de alcance de metas Ou considera que o cumprimento das metas é responsabilidade dos gerentes?

TODOS OS SERVIDORES () GESTORES APS () GESTORES GERÊNCIA ()

5. Você tem alguma dificuldade na compreensão da forma como algum índice é medido? E/ou a forma como as ações precisam ser implementadas para que tais índices sejam alcançados?

SIM () NÃO () QUAL/QUAIS ÍNDICES?

6. Você costuma propor ações, sugestões ou críticas?

SIM () NÃO ()

7. Suas sugestões são consideradas/implementadas?

SIM () NÃO ()

8. Caso você tenha sugerido, recebeu retorno sobre se a ação foi implementada ou não?

SIM () NÃO ()

9. Como é a divulgação dos objetivos e metas do Plano de Ação pela sua chefia? Quais são as dificuldades na sua visão para o repasse das informações sobre o Plano de Ação?

10. Você fez os cursos sobre o Plano de Ação, disponibilizados na Escola da Previdência? Há quanto tempo? Tais cursos contribuíram para que você entendesse um pouco melhor o que é o Plano de Ação?

4 ANEXO III: Entrevista realizada com os gestores

1. Há quanto tempo você atua como gestor da APS?
2. Você acredita que da maneira como os índices e metas são medidos na atualidade, tem-se como apurar resultados que reflitam realmente as realidades vivenciadas pelas APS. Como você acredita que os índices tenham que ser medidos?
3. Que outros direcionadores/objetivos deveriam ser mais bem trabalhados, detalhados no Plano de Ação?
4. Você tem alguma dificuldade na compreensão da forma como algum índice é medido? E/ou a forma como as ações precisam ser implementadas para que tais índices sejam alcançados?
5. Que perfis de colaboradores você identifica em sua unidade?
6. Na sua visão, os servidores, no desempenho de suas funções, possuem uma noção clara da Missão, Visão e estratégia adotada pelo INSS?
7. Você acredita que os servidores compreendem corretamente a razão de existir do Plano de Ação e a sua importância para o alcance dos objetivos? Em sua opinião, os demais colegas compreendem os índices e metas que precisam ser alcançados? Eles se sentem parte integrante do processo de alcance das metas? Ou acham que o cumprimento das metas é responsabilidade dos gerentes?
8. Como é a divulgação dos objetivos e metas do Plano de Ação aos demais servidores? Quais são as dificuldades na sua visão para o repasse das informações sobre o Plano de Ação aos demais colegas?
9. Os servidores são motivados com o Plano de Ação e no cumprimento das metas? O que se poderia fazer para melhorar tal motivação?
10. Você, enquanto gestor, realiza algum tipo de nivelamento de conhecimento sobre o Plano de Ação entre os servidores, os que entraram recentemente e os que já estão no INSS há algum tempo? Como?
11. Em sua opinião, os números demonstrados no Plano de Ação refletem a realidade quanto a excelência no atendimento à população?

5 NOTAS DE ENSINO

5.1 RESUMO

O trabalho em questão aborda a discussão acerca do alinhamento organizacional e do capital humano com a estratégia da organização, detalhando as dificuldades referentes à relação da comunicação organizacional com o processo de planejamento estratégico elaborado em uma organização pública, mais especificamente no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que desde 2009 vem voltando esforços na estruturação e implementação de ações com base em um modelo de gestão estratégica, visando melhorar os serviços prestados à sociedade. O ponto chave a ser debatido está em torno da análise de aspectos qualitativos e, portanto, subjetivos que auxiliem no processo de controle estratégico e revelem os problemas enfrentados pelas APS na disseminação das informações relacionadas ao Plano de Ação aos servidores de suas unidades, visando a integração de todos no processo de gestão.

Palavras-chave: alinhamento; comunicação; integração.

ABSTRACT

The work in question addresses the discussion of organizational and human capital alignment with the organization's strategy, detailing the difficulties concerning the relation of organizational communication with the strategic planning process developed in a public, more specifically the National Social Security Institute - INSS, which since 2009 comes back efforts in structuring and implementing actions based on a model of strategic management in order to improve the services provided to society. The key point to be discussed is around analysis of qualitative aspects and therefore subjective to assist in the strategic control process and reveal the problems faced by APS in the dissemination of information related to the Action Plan of its units

to servers to the integration of all the management process.

Keywords: alignment; communication; integration.

5.2 FONTE DE DADOS

O caso descrito é decorrente de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os Gerentes e questionários respondidos pelos servidores das APS abrangidas pela Gerência Executiva do INSS em Joinville/SC, no período de 22/09/2014 a 03/10/2014. Além disso, foram realizadas consultas ao Mapa Estratégico e Plano de Ação do INSS, ao Relatório de Gestão do INSS - 2003 a 2010, ao Relatório do Encontro de Alinhamento Estratégico 2013 e às edições do *newsletter* Gestão Hoje, bem como mediante observação direta das situações apresentadas na reunião trimestral com os gestores, ocorrida na Gerência Executiva de Joinville/SC, no mês de outubro de 2014.

5.3 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

A situação exposta no presente trabalho aborda questões pedagógicas referentes ao processo de alinhamento, comunicação e integração organizacional relacionado ao planejamento estratégico em uma organização pública, possibilitando a reflexão acerca do assunto e visando a discussão sobre as alternativas que possibilitem sanar o problema.

Tais assuntos poderão ser discutidos no âmbito das disciplinas de Estratégia Organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas em nível de pós-graduação, bem como em cursos de Administração em nível de graduação.

5.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Quais as principais dificuldades no processo de alinhamento organizacional e de capital humano na implementação do planejamento estratégico no INSS?
2. Quais ações se fazem necessárias para que o processo de comunicação seja eficaz no processo de implementação de um planejamento estratégico?
3. Como oferecer condições para que todos os interessados se sintam motivados e integrados ao processo de gestão?
4. Quais serão os resultados para a organização nas duas situações: em que todos estão envolvidos e na que não há envolvimento em todos os níveis?

5.5 ANÁLISE DO CASO

1. Quais as principais dificuldades no processo de alinhamento organizacional e de capital humano na implementação do planejamento estratégico no INSS?

A principal dificuldade é que todos os envolvidos (servidores, unidades, processos e sistemas) na organização estejam alinhados à estratégia da organização.

Nesse sentido, algo primordial nesse processo de alinhamento é a realização de uma comunicação eficaz que divulgue, conscientize e ofereça condições para que todos se sintam motivados, em todos os níveis, em relação à estratégia da organização, integrando todos os servidores no processo de gestão.

Conforme citam Kich e Pereira (2011, p. 265) a comunicação se torna essencial para que o processo de implantação do Planejamento Estratégico funcione, pois sem uma comunicação de tal planejamento em todos os níveis, os funcionários da empresa trabalharão de forma fragmentada, sem visar os mesmos objetivos globais da organização, os quais precisam do empenho de

todos para que alcancem sucesso.

2. Quais ações se fazem necessárias para que o processo de comunicação seja eficaz no processo de implementação de um planejamento estratégico?

Segundo Kaplan e Norton (2006), não há resultados pelos programas de alinhamento se os funcionários não estiverem pessoalmente comprometidos com a empresa e com os objetivos estratégicos por ela definidos.

Dessa forma, além de uma comunicação clara e objetiva da missão, visão e da estratégia em todos os níveis da empresa, esclarecendo o que a organização quer alcançar e como pretende realizar, se faz necessário que os líderes e a instituição desenvolvam esforços para que os servidores se sintam motivados intrinsecamente e extrinsecamente.

3. Como oferecer condições para que todos os interessados se sintam motivados e integrados ao processo de gestão?

Para que a estratégia não esteja condenada ao fracasso, todos os servidores precisam compreendê-la e estarem motivados para executá-la, conforme descrevem Kaplan e Norton (2006).

Em sua obra, os autores ainda citam que segundo psicólogos há duas forças que impulsionam as pessoas: a motivação intrínseca e a extrínseca. Além disso, citam que empresas observaram que essas duas forças motrizes são complementares e não excludentes entre si no processo de desenvolvimento da motivação.

Segundo os autores ainda, a comunicação da visão, missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca. Além disso, despertar no funcionário o sentimento de orgulho em trabalhar naquela organização e como o trabalho deles é importante para a comunidade, pode contribuir no processo de motivação intrínseca. Voltar

esforços para que a organização se torne eficiente e eficaz e transmitir esses resultados a todos também auxilia para que o funcionário se sinta motivado, pois todos gostam de trabalhar em uma organização que funcione e que seja importante para a sociedade.

Já a motivação extrínseca pode se dar através de benefícios, por exemplo, os financeiros, atrelados ao Mapa Estratégico, ou seja, haverá ganhos financeiros somente se os indicadores forem alcançados com sucesso.

4. Quais serão os resultados para a organização nas duas situações: em que todos estão envolvidos e na que não há envolvimento em todos os níveis?

Em uma organização em que todos estejam envolvidos e integrados ao processo de implementação do Planejamento Estratégico, os riscos de insucesso no alcance da estratégia definida serão muito menores do que em uma organização em que não há o devido envolvimento de todos em todos os níveis.

Se cada servidor, cada unidade, não compreender corretamente a estratégia e estiver cada qual trabalhando de forma fragmentada com objetivos distintos daquele que foi estabelecido pela Instituição, o Planejamento Estratégico estará fadado ao fracasso.

Sem uma comunicação eficaz da estratégia e o envolvimento e integração de todos, os objetivos não serão alcançados e o Planejamento Estratégico perde a razão de existir.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS RECOMENDADAS

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Dvid P.. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

7 REFERÊNCIAS SUPLEMENTARES

CUNHA, Sérgio Sérvulo da. **Dicionário Compacto do Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da Seguridade Social**. 12. ed. Atlas.

Nota

¹O nome do Gerente de APS é fictício, bem como os dados relatados se referem à compilação das informações analisadas em todas as APS objeto do presente estudo.

8 RELATÓRIO DE CONSULTORIA *TRAINEE*

A presente pesquisa buscou possibilitar a discussão acerca das dificuldades encontradas no processo de internalização da missão, visão e direcionadores estratégicos em todos os níveis organizacionais do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

O tema central a ser debatido se concentra em como comunicar de forma eficaz a estratégica, bem como oferecer condições para que todos os servidores se sintam motivados, integrando-os ao processo de Planejamento Estratégico da Instituição.

Percebe-se que as dificuldades são maiores naquelas APS em que a rotatividade dos Gerentes é maior, onde o prejuízo pode ser percebido na compreensão de todos os indicadores pelo próprio gestor e, conseqüentemente tornando o processo de internalização mais dificultoso.

8.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram decorrentes de entrevistas semi-estruturada, conforme modelo presente no anexo III, com os Gerentes de 7 (sete) Agências da Previdência Social (APS), abrangidas pela Gerência Executiva do INSS em Joinville/SC, bem como através da aplicação de questionário respondido pelos servidores das respectivas APS, conforme anexo II. Os dados foram coletados no período de 22/09/2014 a 03/10/2014.

Além disso, foi realizada observação direta à reunião trimestral ocorrida na Gerência Executiva, no dia 20 de outubro de 2014, onde estiveram presentes os Gerentes das APS citadas, bem como os gestores da Gerente Executiva.

8.2 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE

Por intermédio da pesquisa realizada foi possível identificar que as APS, em

especial aquelas em que houve uma rotatividade maior de Gerentes, possuem dificuldades no processo de comunicação e internalização do Plano de Ação do INSS pelos servidores de suas unidades.

Tais dificuldades são decorrentes de vários fatores, alguns intrínsecos a atitudes desenvolvidas na própria APS, outros decorrentes do ambiente e contexto em que estão inseridas, mas em todas as situações percebidas, verifica-se o desgaste que as falhas de comunicação causam às APS, principalmente em relação ao Plano de Ação.

Primeiramente se percebeu que os gestores compreendem que o Plano de Ação trouxe melhorias, bem como é uma importantíssima ferramenta de gestão pelo fato de oferecer um norte sobre quais ações necessitam ser priorizadas, mas acreditam que se tornam necessários aprimoramentos no processo, principalmente relacionados ao fato de que atualmente o Plano mede tão somente dados quantitativos e não avalia com maiores detalhes o aspecto qualitativo das ações e do processo produtivo.

No que se refere às situações identificadas que dificultam a implementação do Plano, cita-se as dúvidas de alguns gestores quanto ao entendimento das metas, a forma como os índices são medidos e como as ações precisam ser implementadas, pois para repassar com segurança e de forma que os demais servidores compreendam corretamente os índices, torna-se necessário que o gestor, que é a figura que fará tal repasse, tenha essa compreensão e entendimento completo da situação.

Nesse sentido, observa-se que a forma como tais dados são repassados aos servidores em algumas APS, não promove o envolvimento de todos com tais metas e as condições necessárias para que haja a devida integração. Os dados relacionados ao que piorou ou melhorou são divulgados, mas sem que os servidores compreendam o que realmente ocorreu no ciclo de medição, o que ocasionou tais valores e o que fazer para melhorá-los ou mantê-los, ou seja, sem envolvê-los no processo decisório.

A diferença sobre a condução na divulgação dos dados foi percebida em algumas APS que promovem a discussão dos índices entre os servidores. Em duplas, os servidores são responsáveis em analisar os índices, estudando como são

medidos, o que não foi alcançado e o que poderia ser feito para resolver a situação. Além disso, há a distribuição aos servidores de um resumo, onde é descrito o que é o índice, como é medido, o que precisa ser observado para que ele seja alcançado, bem como a evolução dos resultados nos últimos três meses. Com isso se percebe maior entendimento e envolvimento de todos, inclusive, no compartilhamento da responsabilidade pelos resultados negativos.

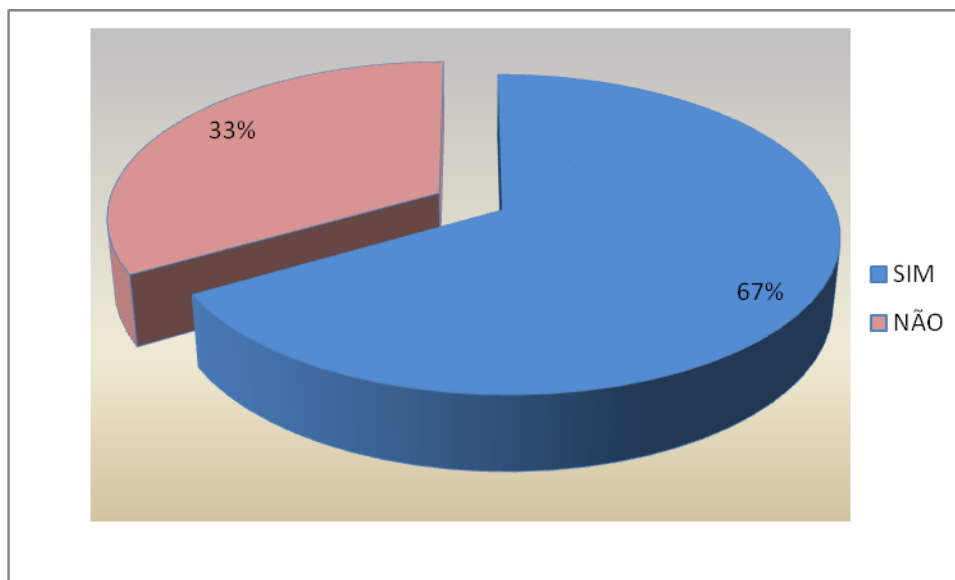
Nesse sentido, apesar da totalidade dos servidores que responderam o questionário informarem que o Plano de Ação e, especificamente o cumprimento de metas é responsabilidade de todos servidores, os gestores não tem essa mesma percepção.

Sobre tal divergência de opiniões, há que se considerar a parcela dos servidores que não participaram da pesquisa, pois do universo de questionários enviados aos servidores de todas as APS da Gerência Executiva em Joinville, somente 16% dos servidores responderam o questionário. Com isso, dentre tal parcela de servidores que não participaram, podem estar contidos aqueles em que se percebe menor engajamento e integração quanto ao Plano de Ação.

Sobre tal ponto, na visão dos gestores, alguns servidores não estão engajados no processo e atribuem a responsabilidade pelos resultados, principalmente os ruins, aos gerentes.

Segundo ainda os gestores, alguns servidores se preocupam somente com o seu trabalho, de forma individual, e não possuem um espírito de equipe; os servidores se preocupam com os segurados, com um bom atendimento, mas não com as metas e o Plano de Ação. Tal percepção corrobora com as respostas dos servidores, pois a grande maioria dos que responderam a pesquisa afirma que possuem uma noção clara da missão, visão e estratégia adotada pelo INSS, conforme gráfico abaixo, tendo conhecimento, portanto, do papel que desempenha perante os segurados e a sociedade de uma forma geral.

No desempenho de suas funções, você possui uma noção clara da Missão, Visão e estratégia adotada pelo INSS?



Fonte: questionários respondidos pelos servidores

Para os gestores, os servidores que se sentem comprometidos com o Plano de Ação, o veem como algo que irá manter o turno estendido nas APS, não como uma ferramenta de gestão, ou seja, possuem a noção dos benefícios atrelados e não efetivamente sobre a razão de sua existência. Com isso, muitos servidores buscam de todas as formas atingir as metas com medo de perder o benefício atrelado ao Plano e não pelo sentimento de contribuir para o desenvolvimento dos trabalhos e da APS como um todo.

Além disso, tanto gestores quanto servidores sentem que o Plano de Ação não reflete a realidade de cada APS, pois com o tempo estipulado pela Direção Central para atendimento de cada serviço, os quais são fixos em nível nacional, torna-se custoso a realização de um serviço com qualidade, sem gerar tensão e a sensação de sobrecarregamento nos servidores, o que torna o processo de internalização ainda mais difícil. Dessa forma, a falta de flexibilização dos tempos, adaptando-os à realidade de cada região proporcionam insatisfação da maioria dos servidores quanto ao Plano de Ação.

Outros problemas que interferem na disseminação, segundo os servidores,

são a falta de recursos humanos em algumas APS, atrelados a sistemas lentos e inoperantes, o que acarreta maior demora na realização de todos os atendimentos e, com isso, a dificuldade no cumprimento de algumas metas.

O tempo destinado para as reuniões também se torna um problema na divulgação dos índices e motivação dos servidores, pois a APS não pode interromper o atendimento para a realização de reuniões, entretanto, sem a possibilidade de reunir todos os servidores de forma correta e com tempo suficiente para discussão de todos os assuntos inerentes ao Plano, a comunicação e internalização acaba sendo muito mais trabalhosa.

Outro complicador é o fato de que alguns servidores possuem interesse em transferência para outros municípios pertencentes a outras gerências e/ou almejam outros concursos públicos, dessa forma, não estão totalmente engajados com as ações realizadas na APS que estão atualmente. A falta de uma maior sensibilização e integração dos servidores também é percebida naqueles que se encontram no final de suas carreiras, tais servidores não se envolvem por já estarem preocupados com suas aposentadorias.

Outra situação que gera desmotivação é a proposição pelos servidores de ações, sugestões e críticas, que não são consideradas pelos gestores, não tendo, em muitas situações sequer um retorno sobre o porquê da não implementação. Com isso, os servidores que, porventura, manifestaram um interesse pelo assunto, sentiram-se desanimados.

Percebeu-se o reflexo positivo no processo de desenvolvimento de motivação, em uma das APS, onde os gestores ouvem tais sugestões, apresentam as mesmas para todos na reunião mensal e implementam caso haja concordância por todos. Observou-se que os servidores nessa APS promovem a discussão e se sentem mais responsáveis pelo processo e pelas ações sugeridas e executadas.

O nivelamento do conhecimento sobre o Plano de Ação a todos os servidores, principalmente aos novos servidores integrantes do quadro, também se torna um dificultador do processo de integração. Percebeu-se que tal situação foi amenizada nas Agências que promovem a compreensão e discussão em grupo, pois os servidores que melhor entendem, promovem o repasse de informações aos recém-chegados.

Verifica-se também que os cursos oferecidos pelo Instituto sobre o Plano de Ação visando promover um maior entendimento sobre tal assunto se mostraram insuficientes, na visão da maioria dos servidores que responderam a pesquisa, pois são muito teóricos e não cumpriram o papel de promover um maior envolvimento sobre tal ferramenta.

No que se refere à implementação do Plano de Ação, algumas situações percebidas também contribuem para acentuar as dificuldades de motivação e integração. Sobre tal fato, na percepção dos gestores, o planejamento é importante, mas o monitoramento e controle da execução são fundamentais, para que o que foi almejado seja concretizado. Algumas APS que possuíam um bom planejamento não alcançaram bons resultados nos índices do último trimestre, pois não identificaram a tempo as falhas do processo, o que desgastou o relacionamento e disseminou a ideia de mais cobrança, sem alcance do resultado.

Para outros ainda, outro aspecto importante a ser observado na implementação é a organização, método e disciplina, pois sem tais características, as ações não sairão a contento.

Com o intuito de auxiliar no aprimoramento do processo de internalização, apresentam-se sugestões visando estimular a motivação e comunicação relacionadas ao Plano de Ação a todos e em todos os níveis.

8.3 APRESENTAÇÃO DAS SUGESTÕES

Explana-se a seguir sugestões de ações, visando solucionar o problema levantado, com base em material bibliográfico referente a autores da área estudada:

Objetivo estratégico: intensificar o controle estratégico para questões qualitativas, além das quantitativas

Verifica-se primeiramente que a situação identificada na pesquisa em questão necessita ser alvo de constante observação através da aplicação de um processo de controle estratégico que além da medição quantitativa também desenvolva métodos de medição qualitativa, no sentido de identificar aspectos

subjetivos ao processo de gestão, como no presente caso.

Nesse sentido, sugere-se que na avaliação realizada trimestralmente na Gerência Executiva, além dos dados quantitativos, sejam analisadas as questões subjetivas, como a comunicação e motivação dos servidores quanto ao Plano de Ação.

Através de tal ação, haverá um constante monitoramento sobre a disseminação das informações e a forma como a estratégia está sendo comunicada e internalizada em todos os níveis.

As percepções identificadas em tal avaliação seriam remetidas aos níveis hierárquicos superiores, visando envolver, inclusive, tais níveis nas soluções dos problemas identificados, através de ações motivacionais em todos os níveis, por intermédio de capacitações presenciais e não-presenciais, não somente como responsabilidade local.

Além disso, sugere-se a avaliação semestral ou anual pelos próprios servidores, através de questionário a ser respondido na intranet da organização, respondendo questões relacionadas à missão, visão e estratégia da organização, bem como ao Plano de Ação propriamente dito, visando demonstrar o grau de internalização de tais conceitos e a visão dos servidores sobre o Plano e o que poderia ser alterado/melhorado.

Objetivo estratégico: intensificar a capacitação dos gestores

Os gestores desenvolvem papel fundamental no processo de repasse e alinhamento estratégico na organização, dessa forma, faz-se de extrema importância que eles sejam constantemente capacitados, no sentido fazê-los compreender a importância do seu papel no processo e o quanto ele se torna extremamente estratégico para que as metas sejam alcançadas com o envolvimento de todos.

Nesse sentido, além de focar na conscientização do papel do gestor na APS, enquanto sensibilizador e integrador de todos ao Plano de Ação, também se faz necessário o enfoque aos índices, a forma como são medidos e como as ações devem ser implementadas.

Objetivo estratégico: melhoria no processo de comunicação e motivação

Segundo Kaplan e Norton (2006, p. 297) “a comunicação da visão, missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários”.

Nesse sentido, sugere-se uma maior intensificação da comunicação de tais conceitos e da importância do Plano de Ação e da contribuição de cada servidor para o alcance das metas e objetivos determinados.

Em conjunto com a Assessoria de Comunicação do Instituto, tal melhoria no processo de comunicação se faria utilizando todos os canais de comunicação disponíveis para isso: jornais ou revistas eletrônicas, *e-mails*, a intranet e, principalmente as reuniões, visando sensibilizar os servidores sobre a importância do papel desempenhado por todos para o alcance dos resultados, e que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do Planejamento Estratégico é de todos e não somente dos gestores ou dos altos escalões.

Além disso, poderiam ser realizadas palestras motivacionais com profissionais da área, para trabalhar o aspecto da motivação em todos os níveis, bem como a promoção pela Instituição de ações motivacionais como ocorre com empresas privadas, como finais de semana com atividades que promovam a motivação, verbas para um *coffe-break*, por exemplo, quando se vence uma meta, dentre outros.

Melhorias no processo de Gestão de Pessoas, através de ações concretas de capacitação (não só virtual), além de incentivos e benefícios que promovam o desenvolvimento dos servidores e o sentimento em permanecer na Instituição e dar o seu melhor pela Autarquia, também contribuiriam para um maior engajamento e compreensão e internalização das noções sobre o planejamento e o papel de cada um no contexto.

Objetivo estratégico: sensibilizar sobre a importância do trabalho de cada servidor para a sociedade em que está inserido

Servidores se sentem mais motivados em trabalhar em organizações bem-sucedidas que sejam importantes e contribuam para uma sociedade melhor.

Dessa forma, sugere-se capacitações, mensagens em jornais e revistas virtuais, *e-mails*, intranet, reuniões e palestras de profissionais da área, no sentido de ressaltar aos servidores o relevante papel exercido pela Previdência Social na sociedade e, o importantíssimo resultado que o trabalho de cada servidor pode influenciar na vida de tantas pessoas no município, região, estado em que atuam.

Além disso, torna-se importante ressaltar aos servidores, a visão que os cidadãos possuem da Instituição, principalmente relatos positivos, no sentido de neutralizar os retornos negativos que de uma forma geral são sempre enfatizados pela mídia.

Tais ações têm o intuito de despertar o orgulho de cada servidor em trabalhar na Instituição e, dessa forma, contribuir da melhor forma possível para o desempenho positivo da Autarquia.

Objetivo estratégico: flexibilização dos tempos de cada serviço

Cada região do país tem características e singularidades próprias, com isso a realidade de uma APS não é a mesma de outras regiões do país. Dessa forma, a manutenção de padrões fixos em todo o território nacional gera insatisfação da grande maioria dos servidores o que dificulta o processo de internalização do Plano de Ação.

A atribuição da fixação de tempos dos serviços às APS sanaria tal problema, além de permitir condições de trabalho mais factíveis com a realidade de cada região. Os valores sugeridos seriam monitorados pelas instâncias superiores, como é feito com o cumprimento das metas, mas a descentralização de tal responsabilidade proporcionaria enormes ganhos no que se refere à integração e engajamento de toda a equipe no processo.

CONCLUSÃO

Como todo processo, o Plano de Ação se encontra em fase gradativa de amadurecimento e aprimoramento. Nessa evolução, todos os envolvidos: Direção Central, Superintendência, Gerência Executiva, APS e, principalmente cada servidor possuem papel primordial.

Para que o planejamento estratégico tenha êxito, torna-se necessário que a organização trabalhe de forma alinhada e, para tanto, a comunicação e motivação em todos os níveis se faz de fundamental importância.

Através do presente estudo foi possível identificar algumas falhas e dificuldades no processo de internalização do planejamento pelos servidores das Agências da Previdência Social - APS abrangidas pela Gerência Executiva do INSS em Joinville/SC.

A partir das situações identificadas através de entrevistas, questionários e observações, percebeu-se que os gestores desenvolvem papel fundamental nesse processo, pois são eles os responsáveis não somente por repassar as informações relacionadas aos índices e metas a serem cumpridas, mas também por manterem uma comunicação eficaz e promoverem condições para que os servidores se sintam motivados e envolvidos.

Para tanto, os gestores precisam estar devidamente capacitados não somente quanto ao fundamental papel que desempenham, mas também quanto a compreensão do Plano, da sua relevância, das metas e índices atrelados a eles, como são medidos e as ações necessárias para alcançá-los.

Observou-se ainda ações sob a responsabilidade dos níveis superiores da Autarquia que também contribuirão para o desenvolvimento da motivação, como a flexibilização dos tempos de cada serviço, permitindo que os servidores das APS possam sugerir tais valores, considerando a realidade de cada região, ocasionando maior envolvimento pela proposição e pelo cumprimento do que foi sugerido.

Além disso, a alteração da forma de medição, acrescentando aspectos qualitativos de avaliação, inclusive pelos servidores da APS, contribuiria para a avaliação do processo de controle estratégico e para identificar as falhas no processo de alinhamento da organização à estratégia estabelecida.

Sob a responsabilidade de todos os níveis, faz-se necessária ainda a preocupação com a conscientização e sensibilização dos servidores, através da comunicação da Missão, Visão e Estratégia de forma clara e eficaz, utilizando-se dos mais variados meios de comunicação existentes na Autarquia, além de capacitações presenciais e não somente virtuais e palestras motivacionais, onde cada servidor perceba o importante papel que a Instituição desenvolve na sociedade e sinta orgulho do trabalho que realiza.

O INSS é uma organização presente em vários momentos da vida do cidadão, tornando-se fundamental para a garantia dos salários de várias famílias, principalmente em momentos difíceis, como uma doença ou óbito, por exemplo, dessa forma, todos os esforços no sentido de aprimoramento dos trabalhos e na qualidade dos serviços prestados são de extrema relevância, mas somente com o envolvimento de toda organização, certamente alcançar-se-ão as melhorias desejadas e uma Instituição com a qualidade que todos desejam e merecem.