

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO BUCKOSKI GONÇALVES

ANÁLISE EXPLORATÓRIA DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO
SETOR DE ATENDIMENTO DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO
SEGURO SOCIAL (INSS) NA CIDADE DE LONDRINA

LONDRINA

2011

FERNANDO BUCKOSKI GONÇALVES

ANÁLISE EXPLORATÓRIA DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO
SETOR DE ATENDIMENTO DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO
SEGURO SOCIAL (INSS) NA CIDADE DE LONDRINA

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.
Orientador: Prof^a.Dra. Karen Menger
da Silva Guerreiro.

Londrina
2011

Sumário

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	4
1.2 OBJETIVO GERAL	4
1.2.1 Objetivos Específicos.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	5
2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS	6
2.2 A RESISTÊNCIA A MUDANÇA	6
3 A MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E A MELHORIA NO ATENDIMENTO DO INSS	8
3.1 PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL: UM BREVE HISTÓRICO.....	8
3.2 A DIRAT E AS MELHORIAS IMPLANTADAS.....	10
3.3 OS INDICADORES DE ATENDIMENTO.....	11
4 METODOLOGIA	11
5 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	12
5.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	13
6 PROPOSTA	20
6.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	20
6.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	21
6.3 RECURSOS.....	22
6.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	23
6.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS.....	23
7 CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE	28

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

As organizações públicas caracterizam-se por prestar serviços à comunidade, dentre estes órgãos tem-se o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) que tem como característica ser uma autarquia do Governo Federal, responsável pelo regime de previdência geral do trabalhador brasileiro.

Esses contribuintes podem no futuro, gozar de seus benefícios como aposentadorias, pensão por morte, auxílio doença, auxílio acidente, dentre outros amparados por lei.

Alicerçado na ótica da Mudança Organizacional, que pode ser entendida como um processo complexo, como vários elementos constituintes e inter-relacionados (pessoas, tecnologias, estruturas, processos, culturas, dentre outros), o presente trabalho propõe-se a conceituar, analisar e avaliar a melhoria do atendimento e a modernização dos serviços oferecidos no âmbito do INSS. Para a presente pesquisa, intitulada “Análise exploratória das mudanças organizacionais no setor de atendimento de benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)” na cidade de Londrina, esse complexo, constituído por um ambiente multifacetado, com múltiplas resistências, tanto por parte do servidor como por parte do segurado, sendo que ambos sempre pensam que serão prejudicados em seus direitos e em suas rotinas de trabalho.

Esta análise busca avaliar se as mudanças no setor de benefícios do INSS irão melhorar o atendimento prestado aos segurados e as modernizações implantadas pelo Governo Federal conseguirão atingir suas metas.

1.2 OBJETIVO GERAL

A proposta deste trabalho é realizar uma reflexão sobre o conceito de Mudança Organizacional e sua aplicabilidade no âmbito do setor público. Buscar-se-á compreender se os treinamentos realizados aos servidores da APS- Londrina/PR, as mudanças internas no que tange a motivação dos servidores e o plano de metas traçado pelo gestor da agência bem como as adequações do espaço físico atendem

aos princípios da “Excelência do Atendimento” implantado pelo INSS, avaliando os possíveis impactos e resultados dessas mudanças.

1.2.1 Objetivos Específicos

Realizar uma abordagem histórica e conceitual da Mudança organizacional no setor público.

Verificar a viabilidade de aplicação da Mudança organizacional no setor público.

Aplicar os aspectos mais relevantes da Mudança organizacional no Setor de Benefícios do INSS na cidade de Londrina.

Analisar as mudanças e melhorias implementadas pelo INSS.

Avaliar a percepção dos servidores e segurados com relação à melhoria da qualidade do atendimento do INSS.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do tema tem como justificativa a contribuição para o âmbito econômico e social, dada a relevante importância que este órgão presta a sociedade brasileira como responsável pela concessão de benefícios aos trabalhadores para a manutenção de renda que de uma forma ou outra perderam a capacidade laborativa pelas mais diversas causas previstas em lei.

Contudo, não se pode deixar de destacar o interesse pessoal nessa pesquisa, visto que a qualidade dos serviços públicos é um bem de interesse de toda a sociedade.

2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O órgão da Administração pública quer seja Municipal, Estadual ou Federal vivem em constante estado de tensão, sobre a influência de uma nova

Administração Pública que cobra mais rapidez e eficiência nos serviços prestados à sociedade que clama por mais e melhores bens e serviços públicos.

Face a esse quadro é necessário compreender os complexos processos de mudanças da Administração Pública brasileira e suas representações no que tange a ampliar a capacidade de inserir os agentes públicos quanto à concepção, avaliação e implementação de políticas públicas.

Uma organização pública pode solucionar seus problemas de forma estritamente instrumental e operacional, acentuando a ação gerencial e seus elementos de aprendizagem organizacional, tendo o senso de transformação organizacional a fim de compreender os padrões de comportamento dos membros inseridos nesta organização.

2.1 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS

As organizações públicas vivem o dilema entre o novo e o velho, onde as transformações e inovações das organizações contemporâneas batem de frente com uma burocracia arraigada, crivada de formalismos e politicagens.

Uma organização pode ser definida como um conjunto de relações entre pessoas que lhes permite operar de forma coesa e ligada pelo mesmo princípio: prestar serviços a sociedade.

Quando se fala de organização pública, cria-se um rol de perspectivas ansiadas pela sociedade que usufrui destas organizações, mas o maior problema enfrentado é a complexa administração e, sobretudo o planejamento estratégico de enfrentar em alguns casos a demanda excessiva de pedidos de concessão de benefícios.

A crescente necessidade de ter informações necessárias e claras para os segurados que buscam os serviços do INSS obriga a administração quer seja os gestores ou os próprios servidos do órgão a terem responsabilidades, inter-relações, autonomia, fluxo de informações e controle para um melhor atendimento dos segurados.

2.2 A RESISTÊNCIA A MUDANÇA

A palavra mudança sempre se acentua como dificuldade para a maioria das pessoas além de gerar conflitos e mexer com a estrutura do ser humano, sendo inevitáveis os altos e baixos emocionais.

Todo processo produz incertezas, seja ele positivo ou negativo e em se tratando de órgão público não poderia ser diferente, dado que a centralização do poder fica no topo da organização o que gera grande inibição das atividades de vários servidores públicos.

A implantação de novos sistemas de trabalho em órgãos públicos gera principalmente medo do desconhecido acrescido da continuidade ou da descontinuidade administrativa, através da troca de governante.

Segundo Bergue (2010), os aspectos positivos da Resistência à Mudança estão alocados em sete categorias:

- ✓ Contribuição para a identificação e tratamento de lacunas: mesmo o mais rigoroso planejamento de mudança permitirá a presença de lacunas. Aspectos e variáveis não cogitadas inicialmente poderão emergir pelo efeito da resistência, bem como a possibilidade de encaminhar soluções.
- ✓ Identificação dos riscos envolvidos: os processos de mudança estão envoltos por uma aura de elevado otimismo, que minimiza os reflexos de possíveis efeitos colaterais.
- ✓ Estímulo à reflexão e discussão: o comportamento resistente pode dar ênfase ao questionamento e à reflexão crítica da proposta de mudança, esse processo é positivo ao revelar questões encobertas.
- ✓ Melhoria do relacionamento interpares: a resistência de movimentos grupais pode levar ao compartilhamento de percepções em relação a um fenômeno e provocar reações mais coesas, reforçando o senso de equipe e qualificando o próprio processo de mudança.
- ✓ Aperfeiçoamento do processo de comunicação: a comunicação é um aspecto crítico dos processos de mudança e de complexo equacionamento, questionamentos são comuns.
- ✓ Identificação das necessidades específicas de cada área: promover mudanças relativamente rápidas com abordagens reducionistas da organização.
- ✓ Verificação do alinhamento da mudança com os objetos estratégicos da organização: a mudança implica na possibilidade de perda ou enfraquecimento estratégico da organização.

Nesta avaliação percebe-se que os sujeitos envolvidos nos processos de resistências à mudança classificam-se em:

- ✓ Indecisos: são passivos, articulam-se de acordo com o modo de pensar da maioria.
- ✓ Pessimistas empedernidos: vêem tudo sob a ótica do pior, sem enxergar a melhoria pessoal ou profissional, ficam na passividade ou ofensividade.

- ✓ Otimistas inveterados: não enxergam os riscos e acreditam que tudo ocorrerá da melhor forma. Sonham sem fundamentar suas ações.
- ✓ Realistas pró-ativos: visualizam chances e oportunidades de melhora e seguram os processos de mudança de forma crítica e pró-ativa.

Um planejamento estratégico não pode estar restrito apenas às resistências as mudanças, uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo de comportamento, da cultura e estruturas de poder existentes.

Diante disso, os funcionários públicos e a organização pública têm que juntas buscar caminhos e soluções que tornem o ambiente de trabalho o mais promissor possível, aparando possíveis problemas e desentendimentos a fim de tornar um local aprazível não só para os funcionários, mas também para as pessoas que ali buscam atendimento.

3 A MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E A MELHORIA NO ATENDIMENTO DO INSS

Este capítulo relata o histórico do surgimento do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e trata das mudanças recentemente implementadas, melhorando a qualidade do atendimento aos segurados e beneficiários deste órgão.

3.1 PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL: UM BREVE HISTÓRICO

De acordo com o site da Previdência Social, o INSS tem como missão: “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.”¹

Tem como visão: “Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.”¹

¹ Disponível em www.previdencia.gov.br, acesso em 04/09/2011

Uma breve análise histórica da Previdência Social permite verificar as várias mudanças conceituais e estruturais, envolvendo o grau de cobertura, o rol de benefícios oferecidos e a forma de financiamento do sistema bem como os progressos alcançados ao longo de sua existência, assim reuniram-se os principais fatos que resumem a história da Previdência Social no Brasil.

O marco inicial da Previdência Social é a Lei Eloy Chaves (Decreto Legislativo n.º 4.682, de 24.01.1923) e por ela foram criadas as “caixas de aposentadorias e pensões” inicialmente para os trabalhadores das empresas ferroviárias.

Em 1925, esta lei foi ampliada abrangendo também os trabalhadores portuários e marítimos. O sistema de previdência começou a desenvolver-se mesmo com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, em fins de 1930.

O outro grande marco do desenvolvimento da Previdência foi o Decreto n.º 20.465, de 01.10.1931, que reformulou a lei anterior e ampliou o regime para todos os empregados das empresas chamadas de “serviços públicos”, privadas ou estatais.

Mais tarde foram as empresas de mineração (1932) e as de transportes aéreos (1934) incluídas.

Em 1953, o Decreto n.º 34.586, de 12.11.1953, unificou as Caixas existentes (cerca de 183) formando a Caixa de Aposentadorias e Pensões dos Ferroviários e Empregados em Serviços Públicos (CAPFESP).

Em 1945 houve a primeira tentativa de reforma do sistema previdenciário, até então dividido em diversos Institutos (Instituto de Aposentadoria e Pensões Marítimas; Instituto de Aposentadoria e Pensão dos Comerciantes, etc.), visando à uniformização legislativa e à unificação administrativa da previdência social brasileira. A unificação administrativa só ocorreu bem mais tarde, em 1960, com a promulgação da Lei n.º 3.870/60 – Lei Orgânica da Previdência Social.

Em 1990 surge o INSS que foi criado pela união de outros órgãos, sendo: SINPAS (Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social), o INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) e o IAPAS (Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social). Muitas pessoas ainda chamam o INSS de INPS, pois esse órgão marcou a vida dos brasileiros, pois as consultas médicas que hoje são feitas pelo SUS eram administradas por esse órgão.

3.2 A DIRAT E AS MELHORIAS IMPLANTADAS

A criação da Diretoria de Atendimento do INSS (DIRAT) em agosto de 2005, deu-se o surgimento de serviços de atendimento remoto (internet e telefone) aos beneficiários.

Com a criação desta diretoria foram implementadas melhorias no atendimento com o uso de novas tecnologias, ampliação da rede de atendimento fixa e móvel e a previsão de treinamento permanente dos servidores.

O horário de atendimento das agências do INSS que antes era das 08:00 às 14:00 horas ampliou-se para 08:00 até 18:00 horas com isso os servidores passaram a trabalhar 8 horas diárias, outra melhora significativa foi a implantação do PREVnet (acesso ao site www.previdencia.gov.br) e o PREVfone (Central de Atendimento pelo telefone 135) , essas ações tiveram como objetivo diminuir a presença física de usuários que buscam apenas informações e orientações nas agências de atendimento e também agilizar o atendimento.

Uma nova central de atendimento telefônico através do número 135 foi implantada permitindo aos usuários agendar o local, dia e hora para realizar serviços como perícia médica, concessão do benefício de auxílio-doença, reconsideração de pedido de perícia médica, requerimento dos benefícios de salário-maternidade, pensão por morte, aposentadoria por idade e por tempo de contribuição.

Os servidores das Agências da Previdência Social (APS) passaram a receber incentivos financeiros (remuneração variável por gratificação de desempenho) para o cumprimento de metas estabelecidas.

Dentre as metas estabelecidas, destaca-se:

- ✓ Flexibilidade e presteza no atendimento;
- ✓ Eficiência no processo de trabalho;
- ✓ Eficácia das ações executadas;
- ✓ Efetividade na prestação dos serviços (resolutividade);
- ✓ Melhoria ou superação do padrão de qualidade ao longo do tempo.

Com essas mudanças, esperam-se como resultados:

- ✓ Melhoria do gerenciamento do atendimento;
- ✓ Uniformização e padronização de procedimentos;
- ✓ Redução do tempo de espera;

- ✓ Redução da transferência de senhas;
- ✓ Redução na quantidade de retornos do cidadão à APS;
- ✓ Comodidade e satisfação do cidadão;
- ✓ Otimização de espaço físico;
- ✓ Capacitação otimizada e integração de equipe.

3.3 OS INDICADORES DE ATENDIMENTO

O processo de avaliação das atividades desenvolvidas pelo INSS são norteadas por alguns indicadores que possuem como objetivo estratégico, promover o atendimento com qualidade e o reconhecimento automático de direito.

No presente trabalho foi considerado três indicadores:

TMEA – Tempo Médio de Espera do Atendimento Agendado, determina o tempo médio que um segurado leva para ser atendido em uma Agência da Previdência Social.

IRES– Índice de Resolutividade, tem como objetivo alcançar a concessão do benefício no dia do seu requerimento.

TMC – Tempo Médio de Concessão, caracteriza-se pela média dos dias que um benefício leva para ser concedido.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa fez a análise da adequação, ou não, das recentes melhorias e inovações do INSS, sendo utilizado um estudo de caso na Agência da Previdência Social – Shangri-lá em Londrina-PR.

A coleta de dados deu-se com a utilização de questionários estruturados com perguntas objetivas estruturadas. Segundo Malhotra (2006) as perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta. A aplicação dos questionários bem como a obtenção dos dados referentes à avaliação dos segurados e servidores sobre a qualidade dos serviços prestados pelo INSS deu-se no período de 05 e 06 de setembro de 2011 e 08 e 09 de setembro de 2011. Os questionários foram aplicados na Agência da Previdência

Social – Shangri-lá, em Londrina, ao gerente da agência, ao chefe de benefício, aos 02 supervisores, 21 servidores administrativos, 05 médicos peritos e 30 segurados escolhidos aleatoriamente que estiveram na APS neste período.

Ao final da coleta dos questionários, deu-se início a análise dos dados através da pesquisa descritiva que permite investigar apenas um percentual da população alvo desejada sem a necessidade de pesquisá-la na sua totalidade e quantitativa que permite expor indicadores numéricos e percentuais com a apresentação de tabelas que serve de base para as conclusões dessa pesquisa de campo.

5 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A Agência da Previdência Social – Shangri-lá iniciou suas atividades na década de 90, funciona em imóvel próprio, e atende diariamente uma média de 400 cidadãos, totalizando mais de 8 mil pro mês, e os moradores da área urbana representam a maioria desses atendimentos.

Têm em seu quadro efetivo 30 servidores, desse total vinte e cinco são administrativos e cinco são médicos peritos. Além desses, colaboram com os serviços da APS, 4 estagiários e 7 terceirizados (vigilantes e serventes).

Além de Londrina, a agência atende também os moradores de Ibiporã, Jataizinho, São Sebastião da Amoreira, Nova Santa Bárbara, São Jerônimo da Serra, Santa Cecília do Pavão, Sertanópolis, Bela Vista do Paraíso, dentre outros municípios.

No mês de julho a agência contava com 60 mil benefícios mantidos, e houve a concessão de 800 novos benefícios.

A agência conta ainda com os seguintes índices: TMEA: 30 dias que é o tempo médio de espera no agendamento; TMC: 29 dias que é o tempo médio de concessão do benefício e IRES de 49,66% que é o índice de resolutividade, porém estes índices não estão dentro da excelência de qualidade no atendimento.

A APS encontra-se dividida nos seguintes setores: setor de perícia médica, setor de concessão de benefícios, setor de informações e setor de arquivamento de processos.

5.1 Diagnóstico da situação-problema

O serviço público no Brasil é tratado como moroso ineficiente e oneroso aos cofres públicos, possui sempre uma imagem denegrada perante a sociedade.

Diante disso, a APS-Shangri-lá enfrenta dificuldades em alcançar a “Excelência do Atendimento” conforme proposto pelo INSS.

A agência precisa de investimentos em sua estrutura física como a ampliação do setor de arquivamento de processo.

O ambiente de trabalho carece de contratação de novos servidores, uma vez que os já existentes estão prestes a se aposentar.

Há necessidade para os servidores de treinamentos quando um novo sistema é implantado.

Torna-se importante ressaltar a desmotivação dos servidores com maior tempo de serviço que resistem as mudanças (Cultura Organizacional) como a implantação de novos sistemas.

5.2 Análise dos dados

As análises dos dados foram referentes às questões dos apêndices 1 e 2 e quatro questões iguais para ambos os públicos a fim de se verificar a opinião de quem presta o serviço e de quem utiliza o serviço.

Dessa forma o questionário 1 foi aplicado aos 25 servidores do setor administrativo e 05 médicos peritos e o questionário 2 foi aplicado a 30 segurados após serem atendidos.

As respostas obtidas demonstram que 43% dos servidores que responderam o questionário foram do sexo feminino e 57% foram do sexo masculino enquanto os segurados que responderam o questionário 60% foram do sexo feminino e 40% foram do sexo masculino.

A média da idade dos servidores ficou entorno de 48 anos o que enfatiza a resistência às mudanças na APS e também demonstra que há um grande número de servidores prestes a se aposentar.

Os segurados tiveram como média de idade 43 anos, essa média caracteriza a concessão de diversos tipos de benefícios entre aposentadorias,

pensões, auxílios doença, certidões de tempo de contribuição e também a busca por informações.

O tempo de serviço dos servidores oscila entre 2 anos e 35 anos, tendo uma média de 19 anos na qual muitos deles estão no mesmo setor desde quando entraram para a APS.

Nos gráficos abaixo, consta um exposto do questionário 1 e 2 aplicado aos servidores e segurados da APS com as suas respectivas opiniões.

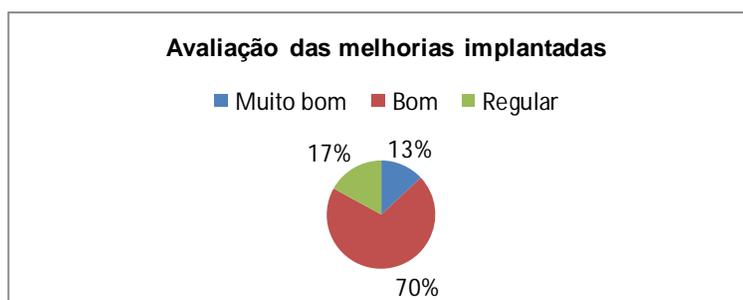


Gráfico 1: Avaliação dos servidores sobre as melhorias implantadas no INSS
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

A criação da agenda ocasionou em uma melhora no atendimento, porém existe uma preocupação dos servidores (gráfico 1) quanto à “fila virtual” de segurados aguardando o atendimento com dia e hora marcada, tanto de benefícios quanto de perícia médica.

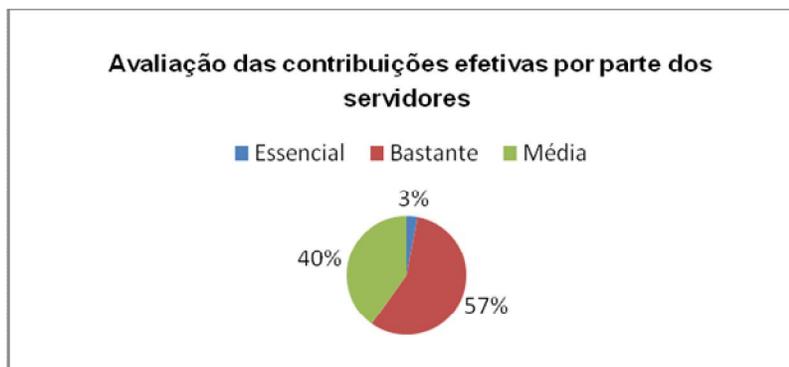


Gráfico 2: Avaliação dos servidores quanto à contribuição das ações para a melhoria da qualidade dos serviços.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Os servidores consideram que as melhorias contribuíram bastante, uma vez que podem dar atendimento de qualidade para quem busca os serviços prestados pela agência.

Outros servidores consideram que as melhorias contribuíram numa escala média devido à quantidade de processos pendentes de análise e que representam uma quantidade significativa para a agência, conforme mostrado no gráfico 2.

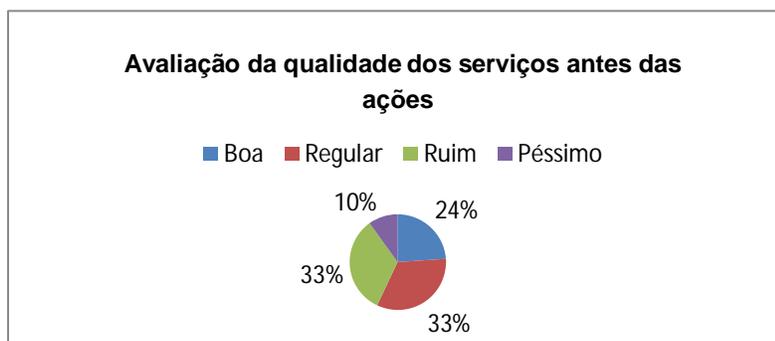


Gráfico 3: Avaliação dos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados pelo órgão antes das novas ações.

Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

A maioria dos servidores considerava a qualidade regular e ruim segundo eles (gráfico 3), antes das implantações das melhorias, havia filas enormes de segurados buscando atendimento de serviços e não conseguiam ser atendidos, tendo a necessidade de voltarem várias vezes até conseguir o atendimento necessário. Havia baixa auto-estima dos servidores caracterizada pela divulgação constante na mídia dos problemas da autarquia.

Muitos servidores eram terceirizados, o que representava um não comprometimento com o órgão.

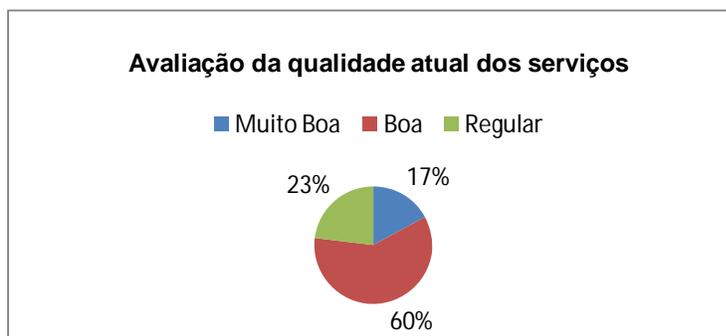


Gráfico 4: Avaliação dos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados hoje pelo órgão.

Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Os servidores consideram que as mudanças foram boas de acordo com o gráfico 4, devido ao fim da fila na frente da agência, havendo uma elevação da

qualidade do atendimento dos serviços. Na opinião dos servidores para atingir uma qualidade muito boa há a necessidade da diminuição da fila virtual do agendamento.

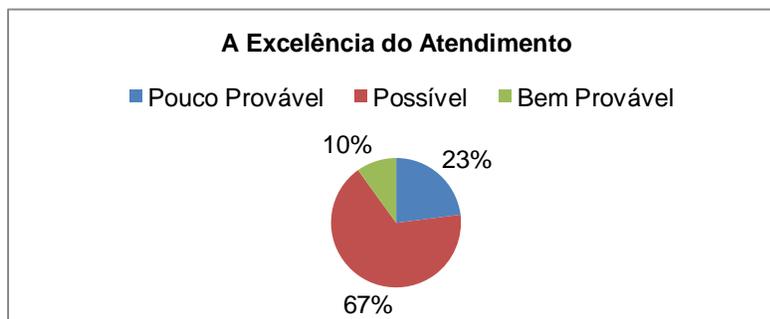


Gráfico 5: Avaliação dos servidores quanto a possibilidade de atingir a “Excelência do Atendimento”.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Conforme mostra o gráfico 5 a possibilidade de se alcançar a “Excelência do Atendimento”, refletem-se na capacitação dos servidores, melhores condições de trabalho, remuneração adequada, plano estratégico de organização, atendimento cordial ao segurado, plano de carreira e sistemas informatizados.

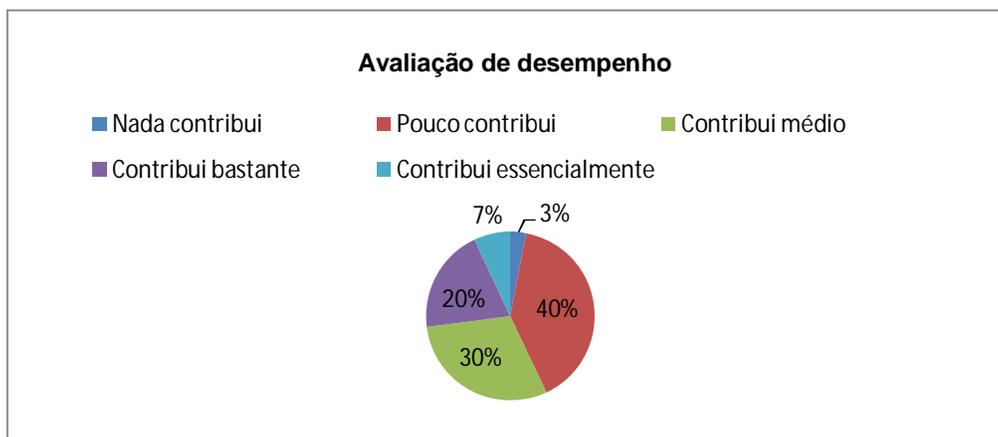


Gráfico 6: Avaliação dos servidores sobre a avaliação de desempenho para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Pela maioria dos servidores houve pouca contribuição para a melhoria do atendimento, demonstrando que mesmo com o acréscimo na remuneração não é ponto suficiente para buscar a excelência na qualidade do atendimento, mostrado no gráfico 6.

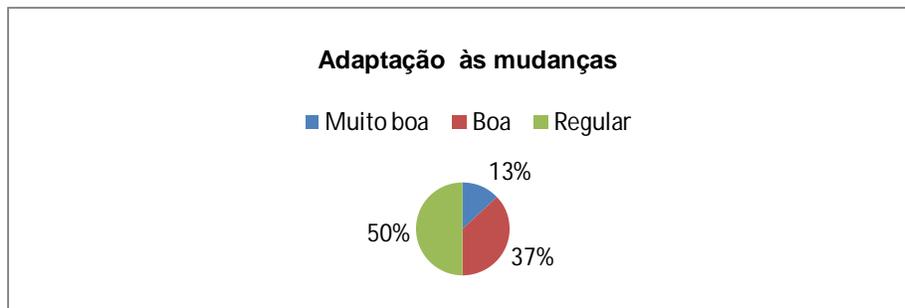


Gráfico 7: Avaliação dos servidores de adaptarem-se a mudanças.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Os dados obtidos no gráfico 7 demonstram que 50% dos servidores consideram regular a habilidade de adaptar-se às mudanças dado que o quadro funcional é antigo, alguns estão em vias de se aposentar e não estão receptivos às mudanças, sentem-se cansados e desmotivados em realizar sempre a mesma função.

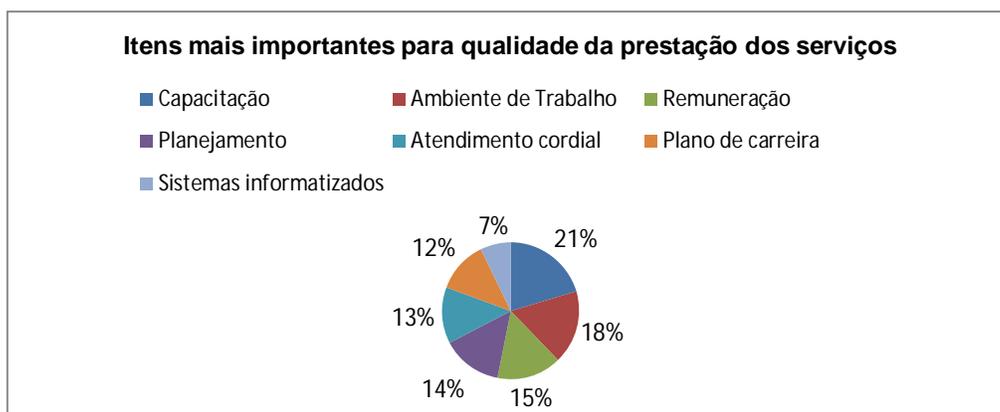


Gráfico 8: Avaliação dos servidores dos itens que melhorariam a qualidade na prestação de serviços.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Para facilitar a compreensão do gráfico 8, classificou-se de acordo com o grau de importância dos servidores, para eles o quesito mais importante foram os cursos de capacitação, novas instruções, leis e decretos sofrem constantes alterações, o que os obriga a estarem sempre atualizados sobre a legislação previdenciária.

A condição do ambiente de trabalho merece atenção no que diz respeito à estrutura física, como pouco espaço para receber os segurados, bem como para arquivar processos antigos.

O terceiro fator mais importante refere-se à remuneração adequada dos servidores, pois mesmo com a implantação do plano de carreira, há uma desvalorização quanto ao não aproveitamento dos cursos externos que eles fazem.

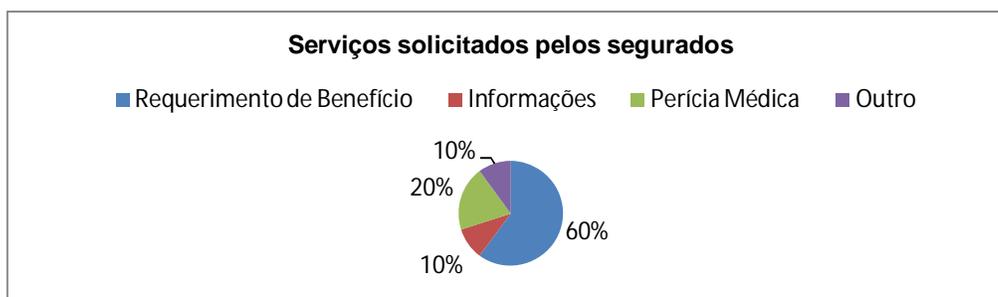


Gráfico 9: Perfil dos segurados quanto aos serviços que buscam no INSS.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Os canais remotos implantados pelo INSS como a internet e o telefone 135 fizeram diminuir a quantidade de segurados que buscam atendimento para agendamento de benefícios na agência, o gráfico 9 mostra que 60% dos atendimentos referem-se a requerimento de benefícios como aposentadoria, auxílio doença e salário maternidade, etc que já foram agendados previamente, 10% dos segurados buscam informações das mais diversas, como por exemplo, pagamentos de benefícios, tempo de contribuição, dentre outros.

O número de segurados que procuram a agência para informações pode diminuir ainda mais com uma maior divulgação dos canais remotos.

A perícia médica é outro setor bem procurado pelos segurados, pois 20% realizam perícia médica para receber o auxílio doença.

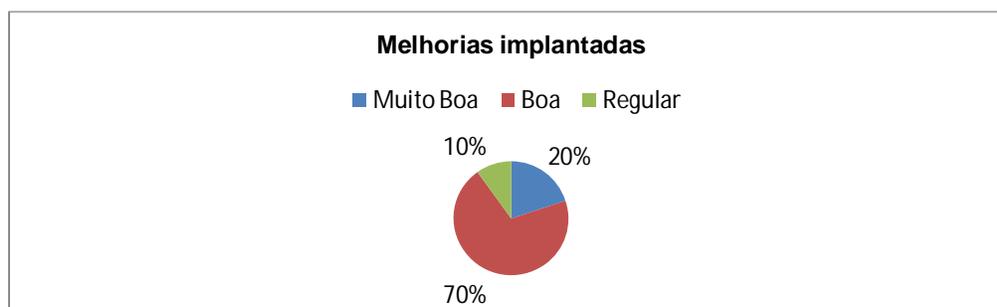


Gráfico 10: Avaliação dos segurados diante das melhorias implantadas.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

O gráfico 10 mostra que 70% dos segurados consideram que as mudanças foram positivas, pois algumas informações eles podem obter pelos canais remotos, sem necessitar de locomoção até a agência.

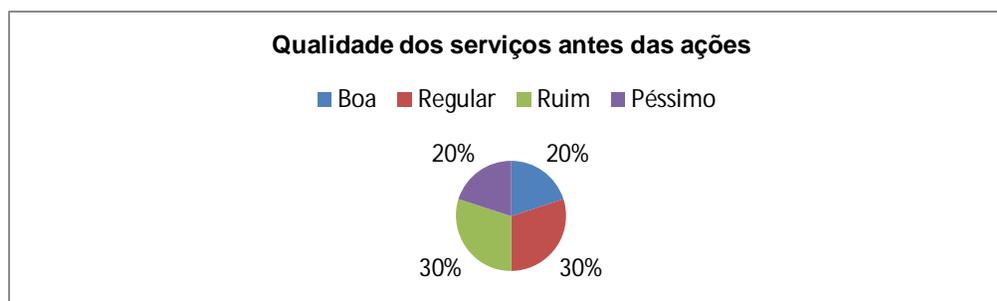


Gráfico 11: Avaliação dos segurados sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão antes das novas ações.

Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

Na avaliação dos segurados estava entre regular e ruim conforme mostra o gráfico 11. Segundo os segurados muitos alegaram que dormiam na fila em frente à agência para garantir atendimento, e ainda alguns vinham de outras cidades e voltavam sem atendimento, onerando tempo e dinheiro.

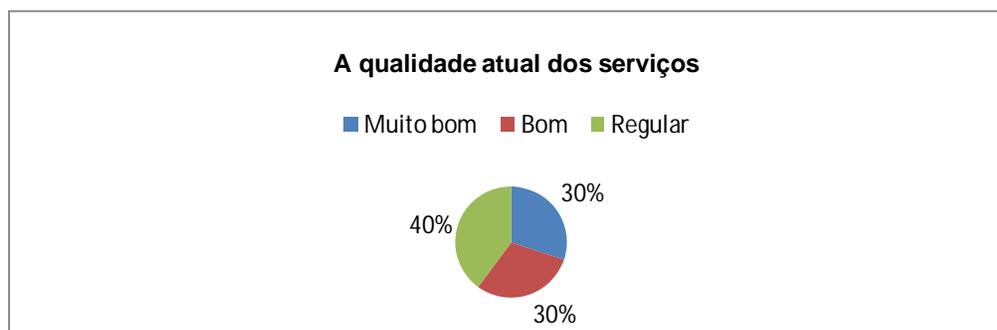


Gráfico 12: Avaliação dos segurados sobre os serviços prestados hoje pelo órgão.

Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

A qualidade atual dos serviços está entre bom e muito bom (gráfico 12), segundo os segurados houve uma agilidade no atendimento, menos filas e mais informações prestadas pelos canais remotos.

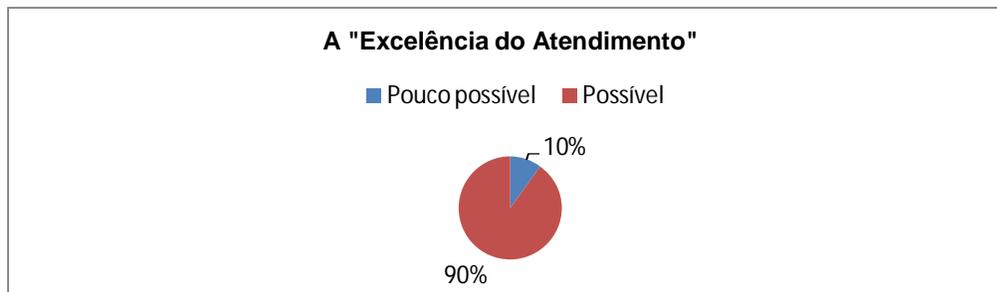


Gráfico 13: Avaliação dos segurados para atingir a meta "Excelência do Atendimento".
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011)

O percentual de 90% representado no gráfico 13 demonstra a confiabilidade dos segurados junto ao órgão.



Gráfico 14: Avaliação dos segurados dos serviços prestados pelo INSS em comparação aos serviços prestados por outros órgãos públicos.
Fonte: Gonçalves, F.B.; Estudo de Caso (2011).

Os segurados consideram que as melhorias implantadas pelo INSS fizeram o atendimento e outros serviços prestados serem 80% melhor que outros órgãos públicos que prestam serviços à comunidade, conforme atesta o gráfico 14.

6 PROPOSTA

6.1 Desenvolvimento da proposta

Diante dos resultados obtidos pela aplicação dos questionários, percebe-se que as opiniões dos servidores são primordiais para a "Excelência do Atendimento" sendo refletido na satisfação do segurado quando procura um determinado serviço na APS.

A proposta de implantação está alicerçada, sobretudo no treinamento dos servidores, quando a implantação de um novo sistema ou quando um novo decreto

ou lei é implantado para os beneficiários apenas um ou pouco mais de um servidor recebe treinamento e este é o responsável para repassar aos demais a mudança.

Desta forma as metas a serem atingidas são:

1. Reuniões semanais ou mensais são necessárias para treinar os servidores que ficaram sem treinamento e ainda tirar dúvidas quanto a algum novo procedimento implantado na agência.
2. Outra mudança que se verifica ser necessária refere-se ao gestor da agência que deve traçar um plano de metas que garanta análises constantes do que deve ser implementado para a qualidade do atendimento.
3. A motivação dos servidores é solucionada quando os desafiamos, convidando-os a fazer um rodízio de setor, assim todos aprendem novas funções e saem de seus setores com afazeres repetitivos, assim todos ficam imbuídos com o mesmo propósito, o de bem servir ao segurado e ainda o de conhecer a APS como um todo e não apenas setorizada.
4. Dois outros pontos necessários e urgentes, mas que necessitam de normas legais e aprovação de vários níveis institucionais referem-se à estrutura física relacionada ao setor de arquivamento de processos que hoje está com sua capacidade máxima e a falta de servidores que se aposentam e não há reposição dos mesmos, uma vez que o concurso público não supre a demanda dos servidores aposentados.

6.2 Plano de implantação

Sabemos que toda mudança requer esforço de equipe, sendo assim a primeira etapa a ser vencida é a resistência a mudança.

Para a implantação da proposta será necessário reuniões semanais com o fechamento da agência uma hora mais cedo, para traçar planos e metas.

A primeira meta a ser feita será o treinamento dos servidores, onde os servidores que participaram da capacitação irão treinar os colegas que não fizeram o treinamento, simulando a elaboração de processos que passe por todas as etapas,

desde a entrada do processo até a concessão do mesmo, para esta etapa serão necessárias três semanas para qualificar todos os servidores administrativos.

Servidores que está há muito tempo no mesmo setor serão remanejados para outro setor dentro da APS na qual receberão treinamento do supervisor de benefício ou do colega que depois irá para outro setor. Durante o horário de expediente o servidor que irá trocar de setor receberá o treinamento.

O gestor da agência colocará num quadro em local visível para todos os servidores, os planos e metas da semana de forma clara para que todos possam entender o que está proposto e quando estes planos e metas forem atingidas os servidores serão parabenizados pela ação, ato este que enaltece e dignifica o servir.

A maior dificuldade na implantação da proposta refere-se à estrutura física e a falta de servidores que por ser um órgão da esfera federal precisa de licitações e burocracias que estão muito além do gestor resolver.

6.3 Recursos

Uma vez que as mudanças ocorrerão na APS – Shangri-lá, não haverá necessidade de locomoção dos servidores para outra estrutura física, os treinamentos bem como as reuniões necessárias ocorrerão na própria agência e os equipamentos utilizados são os mesmos que os servidores utilizam em seu dia a dia de trabalho, como computadores que possuem todo o sistema de gerenciamento dos processos e procedimentos da APS, máquina copiadora e etc.

A agência não disponibiliza de recursos financeiros, qualquer ação referente a esta proposta tem que ser implantada com os recursos materiais disponíveis da própria APS.

A proposta espera abranger quase todo o seu quadro efetivo de servidores, além dos colaboradores como os quatro estagiários e os sete terceirizados (vigilantes e serventes), sendo que os estagiários, vigilantes e serventes terão treinamento diferenciado, além do que eles já recebem da empresa contratada, eles aprenderão como atender o público que procura a APS, auxiliando na falta da demanda de servidor que enfrenta a agência.

Para suprir a falta de servidores, o gestor da agência irá buscar meio junto a Gerência Regional para tentar remanejar servidores de outras agências que estejam ociosos.

Outra grande dificuldade é a ampliação do setor de arquivamento de processos que necessita de uma nova sala, para isso será necessário construir esta sala, mas como mencionado anteriormente este problema está além do gestor da agência resolver, a tentativa será entrar em contato com a Gerência Regional buscando o melhor meio de encontrar a solução para o problema, como remanejar para outro prédio os processos antigos e que não serão mais vistos deixando apenas os mais atuais na APS ou viabilizando a construção de uma nova sala dentro da própria agência.

6.4 Resultados esperados

Segundo Bergue (2010), uma organização resulta do modo como as pessoas interagem e pensam, sendo assim a mudança altera o pensamento e a percepção das pessoas, então mudará a própria organização.

Partindo deste princípio tem-se que as mudanças são sempre bem vindas quando bem aceitas por um grupo de pessoas.

A proposta almeja o sucesso e bons frutos para termos sempre a satisfação do atendimento pelo beneficiário que custeia a máquina pública e que espera um retorno do seu investimento com atendimento adequado e serviços de qualidade.

Por estarmos no segundo semestre do ano, a implantação das mudanças será efetuada aos poucos para que os servidores possam se inserir de maneira positiva, ao invés de termos reuniões semanais, teremos reuniões mensais, o remanejamento dos servidores ocorrerá de forma gradual, para que em 2012 todos estejam em seus novos setores e assim as reuniões e metas serão feitas e cobradas semanalmente.

6.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A maior dificuldade que a proposta pode enfrentar refere-se à mudança organizacional.

O ser humano é levado pelo comodismo das ações, fazer sempre a mesma coisa dia a dia é cômodo e prático, não requer muito esforço físico e mental, por isso a proposta será posta em prática de forma gradual, garantindo assim que todos possam se acostumar com a idéia da mudança e que estejam avisados que mudanças ocorrerão.

Outro fator relevante diz respeito à estrutura física e ao quadro de servidores que a APS terá que esperar por soluções de instancias superiores a ela, pois envolve Gerência Regional e até o próprio INSS juntamente com o Ministério da Previdência Social.

Como medida preventiva, a proposta será implantada paulatinamente com os servidores que estão mais adeptos a mudanças, assim eles poderão mostrar aos colegas mais resistentes que mudanças são boas e necessárias para garantir a melhor eficiência no atendimento ao segurado, bem como melhora da auto-estima do servidor e ainda tornar a APS um local agradável para o exercício das funções.

7 CONCLUSÃO

Quase todo o serviço público no Brasil é tratado como ineficiente e moroso e com grande desperdício do dinheiro público, esse pensamento da população em geral denigre a imagem do órgão público e de quem serve a sociedade.

As melhorias implantadas pelo INSS para a “Excelência do Atendimento” resultou em dados relevantes segundo o DIRAT, os indicadores criados demonstram um aumento do nível de satisfação dos segurados e beneficiários da Previdência Social.

Sendo um órgão que está inserido no Ministério da Previdência Social (MPS), o INSS criou um mapa estratégico com planejamento de objetivos e metas a serem alcançados, mas que esbarra na resistência dos servidores (cultura organizacional) e a situações que impedem de acontecer pela burocracia e necessidade de aprovação dos vários níveis de hierarquia presentes na instituição.

Para se atingir a “Excelência do Atendimento” o INSS tem pontos deficitários como a estrutura física das agências de todo país, carece de treinamento adequado

que abranja a todos os servidores da agência, onde poucos recebem treinamento e não conseguem passar de maneira eficiente as propostas apresentadas, muitas vezes por falta de horário para reunir todos os servidores.

Outro aspecto que merece atenção é o sistema de informação que devem ser agilizados para que fique mais seguro, menos complexo e mais eficiente a fim de realizar cálculos, cruzar dados dentre outros.

A qualidade dos serviços públicos é de interesse de toda a população, o custeio da máquina pública deve ser revertido em serviços de qualidade.

A realidade atual pode ser mudada com planejamento, estratégias, seriedade e acima de tudo o compromisso das ações que satisfaça as necessidades de quem é o real interessado por tudo isso, a sociedade.

REFERÊNCIAS

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **A instituição**, 04 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=33>. Acesso em 04 setembro 2011.

_____. Ministério da Previdência Social. **Histórico da Previdência Social**, 04 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=64>. Acesso em 04 setembro 2011.

_____. Ministério da Previdência Social. **Instituto Nacional do Seguro Social- INSS**, 04 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=121>. Acesso em 04 setembro 2011.

_____. Ministério da Previdência Social. **Diretoria de Atendimento-DIRAT**, 04 de setembro de 2011. Disponível em: http://www1.previdencia.gov.br/pg_secundarias/previdencia_social_12_03-B2.asp. Acesso em 06 setembro 2011.

_____. Ministério da Previdência Social. **Escola da Previdência Social**, 10 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.escola.previdencia.gov.br>. Acesso em 10 setembro 2011.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 12 set. 2011.

DIAS, Taciana de Lemos. **Análise das Funções da Organização Pública e de suas Necessidades Informacionais Sob a Ótica de Sistemas Viáveis**. 12 de

setembro de 2011. Disponível em:
http://www.ip.pbh.gov.br/ANO1_N1_PDF/ip0101lemons.pdf. Acesso em 12 setembro
2011.

APÊNDICE

Questionário 1

QUESTIONÁRIO DESTINADO À AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO À MELHORIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO INSS

1) Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____ Tempo de serviço na Instituição: _____

Função: _____

2) Foram implantadas mudanças para melhorar a qualidade do atendimento através de diversas ações como Agendamento Eletrônico, Canal 135, Redução do Tempo de Atendimento e da Concessão de Benefícios, etc. Qual sua avaliação sobre essas melhorias?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima

3) Essas ações contribuíram efetivamente para melhoria da qualidade dos serviços?

() Em nada contribuíram

() Pouco contribuíram

() Contribuíram numa escala média

() Contribuíram bastante

() Tiveram contribuição essencial

4) Qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão antes das novas ações?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima

5) Qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados hoje pelo órgão?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima

6) A Previdência Social coloca como ponto a atingir a “Excelência do Atendimento”. Qual a sua avaliação sobre a possibilidade de se atingir esse objetivo?

- Impossível
- Pouco provável
- Possível
- Bem provável

7) O INSS implantou a avaliação de desempenho dos servidores para contribuir na melhoria do serviço prestado à sociedade. Sobre esse assunto, qual a sua avaliação?

- Em nada contribuiu
- Pouco contribuiu
- Contribuiu numa escala média
- Contribuiu bastante
- Teve contribuição essencial

8) Qual a sua habilidade para adaptar-se às mudanças para melhoria do atendimento?

- muito boa boa regular ruim péssima

9) Entre os itens elencados para a melhoria da qualidade na prestação de serviços quais você acha mais importante?

- Curso de capacitação
- Sistemas informatizados
- Remuneração adequada dos servidores
- Plano de carreira dos servidores
- Planejamento Estratégico da Organização
- Condições do ambiente de trabalho
- Atendimento cordial ao segurado

Muito Obrigado

Questionário 2

QUESTIONÁRIO DESTINADO À AVALIAÇÃO DOS SEGURADOS QUANTO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO INSS

1) Sexo: () Masculino () Feminino

Idade:

2) Qual serviço veio buscar no INSS?

() Requerimento de Benefício

() Informações

() Requerimento de Certidão

() Perícia Médica

() Outro _____

3) Foi implantado mudanças para melhorar a qualidade do atendimento através de diversas ações como Agendamento Eletrônico, Canal 135, Redução do Tempo de Atendimento e da Concessão de Benefícios, etc. Qual sua avaliação diante das melhorias implantadas?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima

4) Qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão antes das novas ações?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima () não sabe opinar

5) Qual a sua avaliação sobre os serviços prestados hoje pelo órgão?

() muito boa () boa () regular () ruim () péssima () não sabe opinar

6) Qual sua avaliação do INSS atingir o objetivo da “Excelência do Atendimento”?

() Pouco possível

() Possível

() Bem possível

7) Como se mostra o serviço prestado pelo INSS comparando com outros serviços públicos no Brasil ?

Inferior aos outros

Igual aos outros

Superior aos outros

Muito Obrigado