

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO  
LIBERTAS, CONSULTORIA E TREINAMENTO.  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE EQUIPES E  
DINÂMICAS DE GRUPOS.

## **ATENDIMENTO**

# **A MEDIAÇÃO NECESSÁRIA PARA O ACESSO AO DIREITO PREVIDENCIÁRIO**

ELANI GOMES XIMENES

**ATENDIMENTO  
A MEDIAÇÃO NECESSÁRIA PARA O ACESSO AO  
DIREITO PREVIDENCIÁRIO**

Apresento a monografia  
de conclusão de curso de  
Especialização em Gestão de  
Equipes e Dinâmica de Grupos  
à orientadora Tereza Nunes,  
para obtenção do grau de  
especialista.

*A porta da verdade estava  
aberta.  
mas só deixava passar  
meia pessoa a cada vez.  
Assim não era possível atingir  
toda verdade  
Porque a meia pessoa que  
entrava  
Só trazia o perfil de meia  
verdade  
E sua segunda metade  
Voltava igualmente com meio  
perfil  
Arrebentaram a porta.  
Derrubaram a porta  
Chegaram ao luminoso  
Onde a verdade explodia seus  
fogos  
Era dividida em metades  
Diferentes uma da outra.  
Chegou-se a discutir qual a  
metade mais bela  
Nenhuma das duas era  
totalmente bela  
E carecia optar. Cada um optou  
conforme seu capricho, sua  
ilusão, sua miopia.*

*Carlos Drumond de Andrade,  
Verdade*

Aos meus filhos Matheus e Bruno,  
com amor.

Agradeço a Deus a  
oportunidade de aprendizado e  
crescimento.

## RESUMO

A previdência social é uma política pública e, como tal, direito do cidadão e dever do estado. Seus usuários merecem atendimento digno, respeitoso e com acesso facilitado.

No entanto tal serviço vem sendo amplamente criticado pelos usuários, mídia, e conselhos de direitos e outros chamando a atenção e indicando a importância de buscar formas de qualificação do atendimento, viabilizando de modo mais competente e comprometido o acesso ao direito previdenciário, o que objetivo deste trabalho.

O empenho do setor privado na excelência do atendimento, que é o grande fator competitivo contemporâneo, bem como a crescente consciência dos trabalhadores quanto aos seus direitos, tornaram o cidadão cada vez mais exigente, e tem levado o setor público a investimentos nesse sentido. Assim, na Previdência Social a atenção a este serviço passou a ser prioridade institucional, sendo criado um Programa de Gestão de Atendimento – PGA – que vem sendo multiplicado em todo o país desde o final de 2005. E se para os primeiros o motivo é a competição e o lucro, bem como a ascensão e maiores ganhos dos funcionários; para o segundo é a imagem social da instituição e do governo, bem como a consciência social dos servidores, a defender o respeito ao cidadão, sujeito de direitos, que podem fazer um diferencial significativo na qualidade do atendimento.

Nas entrevistas, 53% dos segurados consideraram o atendimento recebido como ruim ou péssimo, 16% razoável, e apenas 29% bom ou ótimo. No entanto, os servidores afirmaram gostar de atender, porém queixaram-se da falta de condições de trabalho: material, equipamentos e treinamentos, bem como a falta de atenção dos gestores e sobrecarga de serviço.

Ao final são construídos 18 estratégias para a melhoria da qualidade do serviço, sendo destacada a valorização do servidor, a participação, interlocução com a sociedade, o foco no cliente.

## **SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO**

**2 JUSTIFICATIVA**

**3 FUNDAMENTAÇÃO TEÒRICA**

**4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

**4.1 Caracterização do Objeto de Estudo**

**4.2 A População, a Amostra e a coleta de Dados.**

**5 ANÁLISE DOS DADOS**

**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## 1 - INTRODUÇÃO

Nossa proposta de realizar um trabalho sobre o tema 'Atendimento' foi construída num momento institucional diferente do atual. Na ocasião nos chamava atenção a precariedade do serviço oferecido, e a falta de ações mais concretas para sua melhoria, em nome do respeito ao segurado usuário, e até da defesa da imagem da Previdência Social, tão fortemente abalada pelas críticas da sociedade a respeito.

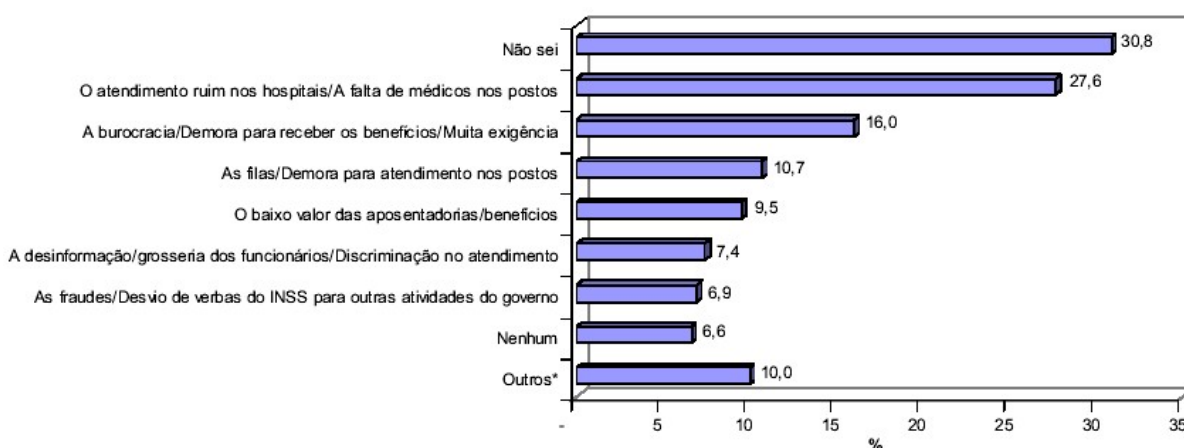
Aprovado nosso projeto de monografia, tivemos logo em seguida uma reestruturação administrativa no INSS, com o Decreto 5513 de 16 de agosto de 2006, e a partir disso a criação de uma Diretoria de Atendimento, que veio a implementar o Programa de Gestão do Atendimento – PGA, cuja disseminação foi iniciada em todo o país, concretamente a partir do início de 2006. Alguma atenção começa a ser dada, alguma coisa começa a ser feita. As expectativas cresceram e os investimentos também. Nosso trabalho embora perca um pouco do brilho que têm as coisas inusitadas, busca oferecer indicativos para um melhor caminhar desse processo.

Foi construído um referencial teórico sobre 'atendimento', a partir de leituras de textos significativos e reflexões a partir dos mesmos. Em seguida descreve a instituição Previdência Social, em seu Processo histórico, mostrando seus avanços e recuos na correlação de forças sociais.

O atendimento nas agências do INSS é caracterizado no item quatro que apresenta dados coletados a partir de pesquisa realizada com servidores e segurados sobre o tema proposto. E nas considerações finais é então feita uma breve análise e apresentados algumas estratégias que, esperamos, possam contribuir para um melhor gerenciamento do atendimento, e, assim, para a facilitação do acesso ao direito previdenciário pelos cidadãos.

## 2 – JUSTIFICATIVA

Em pesquisa de opinião encomendada pelo MPS ao Instituto de Pesquisa e Análise Social e Econômica Ltda, 3.066 trabalhadores foram entrevistados no período 12/2000 a 01/2001 por todo o país. Perguntados sobre “*quais os aspectos negativos do INSS?*” Foram dadas as seguintes respostas:



Observa-se que as respostas dos itens quatro e seis referem-se ao atendimento e somados temos que 18,1% dos trabalhadores entrevistados questionaram negativamente o atendimento nas APS. Se considerarmos que o item 1-“Não sei” teve 30,8% das respostas e que o número 2 com 27,6%, erroneamente refere-se a questões com a saúde, poderemos considerar ainda mais destacado como aspecto negativo o atendimento no INSS, visto que os itens mencionados (4 e 6) passam a corresponder a 43,5% do restante. E ainda que, os 7,4% referentes a “desinformação/grosseria dos funcionários/discriminação no atendimento” passam a significar 17,7%..

Essa instituição está permanente em cena, presente no debate, na mídia, não só pela proteção que oferece, mas, principalmente, pelos casos de fraude identificados, perda de direitos anteriormente conquistados pelos trabalhadores, freqüentes mudanças na legislação, etc. Muito freqüentemente, pelo atendimento prestado à população que sofre o impacto da sobrecarga e insatisfação do servidor com seu salário e condições de

trabalho, bem como da insatisfação, descrédito, sentimento de desrespeito do cidadão segurado.

Mas por que tanta deficiência? O que determina, ou seja, por que o atendimento na Previdência caracteriza-se desta forma?

Embora elemento constante do discurso dos dirigentes como prioridade, embora o PMA – Programa de melhoria do Atendimento – tenha sido implementado desde 1999, o atendimento continua alvo de críticas na imprensa, mas também, e principalmente, expressas cotidianamente pelos segurados usuários das APS e até mesmo através de seus sindicatos ou Conselhos de Direitos que começam a pronunciar-se no tocante a essa questão específica.

Recentemente a Previdência Social passou a dar maior atenção ao atendimento, chegando a defini-lo como prioridade institucional. Uma Diretoria de Atendimento foi criada e servidores foram treinados para servir de consultores na revisão dos processos de trabalho e instalação do novo Programa de Gestão do Atendimento – PGA. Investimentos também têm sido feitos nos meios eletrônicos, para auto atendimento. O processo já está instalado, as críticas ainda continuam até o momento.

Tudo isso justifica o nosso interesse pelo tema – ATENDIMENTO – entendido como uma mediação necessária entre segurado e o acesso ao direito previdenciário. Desta forma, temos como objetivo indicar estratégias para qualificação da gestão do atendimento, buscando viabilizar, de modo competente e comprometido, o acesso ao direito previdenciário.

### 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Sendo o cliente a razão de ser da organização, o seu atendimento exige de todos que a compõem um compromisso permanente. Sua qualidade é considerada a grande ferramenta competitiva contemporânea.

Aurélio Buarque de Holanda define “atender” como “dar ou prestar atenção, atentar, observar, acolher com atenção ou cortesia, tomar em consideração, acolher”. E a literatura especializada destaca a importância desta atenção, cortesia, acolhimento, nem sempre considerados no atendimento, que sem isso, prestam um desserviço a organização, pois aumentam a insatisfação ao invés de saná-la. O sucesso do atendimento depende da qualidade da relação, sendo necessário ao prestador de serviços, aliar à competência técnica, a competência para lidar com pessoas, com as diferenças, visto tratar-se de um ato de relacionamento humano.

Indicativos para um bom atendimento são hoje largamente difundidos, devido a importância destacada desse serviço para as organizações. No geral, referem mesmo atenção, cortesia, rapidez, orientação segura, sigilo. O profissional deve ter boa apresentação pessoal, ser polido, formal, calmo, simpático, despertar confiança, saber ouvir e saber dizer o que precisa ser dito sem ofender, despertar confiança e credibilidade. Não se pode esquecer que o atendente é a instituição perante o cliente, e sua maneira de agir muito contribui para a imagem que irão formar a respeito da mesma. Uma atitude grosseira ou indiferente podem jogar por terra o respeito, a confiança do usuário e todos os esforços no sentido dessa construção.

Almeida (1997) refere em seu livro “O melhor sobre os clientes”, os sete pecados do atendimento segundo Karl Albrecht, que são: Apatia, má vontade, frieza, desdém, robotismo, demasiado apego às normas, jogo de responsabilidades. E apesar de toda preocupação despertada, ainda somos vítimas de tal desserviço, do mal atendimento, de todos os pecados indicados por este autor, especialmente no setor público.

No atendimento entram em relação dois atores distintos com papéis ativos e complementares. No caso da Previdência Social, por exemplo, o servidor e o segurado. Evidenciam-se nesta relação, valores, visões de mundo, expectativas, etc. Podemos então questionar como o servidor vê, compreende o segurado/usuário do seu serviço? Como um “coitadinho”, como um possível fraudador, ou como um sujeito de direitos? Como se vê nesta relação? Como o dono do saber a quem deve ser referida autoridade, ou como um trabalhador tal qual o segurado/usuário que atende, embora em possível situação privilegiada diante deste, já que tem emprego/salário regular, saúde... Tais posicionamentos repercutirão diferentemente na qualidade do atendimento.

Porém, o posicionamento e comportamentos referidos não dependem apenas dos atores, podendo muitas vezes *“estar associado ao estilo organizacional, como estimulado pelas características e pelos padrões culturais da própria organização”* que embora específicos a cada uma, têm por sua vez *traços condicionados pelas características culturais da sociedade onde a organização está inserida*. A prestação de serviços mobiliza ainda sentimentos diversos com frequência associados ao TER e ao SABER, o que por sua vez está ligado a relações de PODER que influenciam as relações de modo geral e especificamente de atendimento”:

*Ambos, (ter e saber) são referências em qualquer cultura, para a construção das hierarquias sociais e para a constituição das imagens pelas quais os sujeitos se representam a si mesmos e são representados por e para os outros. Significam status, posição de autoridade e prestígio, sendo, como tais, objeto de competição e disputa. (CARDOSO, 1999)*

Este autor refere ainda que a representação simbólica da atividade em si também tem importante papel na construção dessa relação de poder, e que tais relações são ambivalentes, isto é, têm ao mesmo tempo características positivas e negativas, elementos facilitadores e dificultadores. *“A ambivalência presente no atendimento não tem resolução em si, porque depende de fatores internos de cada um dos envolvidos, em função do que a situação inevitavelmente mobiliza”*.

Para entender com maior clareza as características dessa relação no atendimento, especialmente em uma instituição pública, não podemos esquecer a

historia brasileira de autoritarismo, individualismo, elitismo, desigualdades, da curta e comum distância entre discursos democráticos e praticas autoritárias.

O comprometimento do servidor com o resultado de seu trabalho é fundamental para a qualidade do mesmo. E é preciso considerar que a motivação é pessoal e está relacionada à identificação com a atividade. No entanto, a organização pode e deve incentivar com ações e atitudes de valorização e reconhecimento, além de buscar situar cada um conforme seus talentos. Lembrando que funcionários recompensados, satisfeitos, passam uma imagem positiva da organização e que um serviço de qualidade depende da qualidade do pessoal que o executa.

*Quando as pessoas têm um emprego que exige suas habilidades, mas não seus talentos, as organizações nunca poderão tirar partido de sua paixão ou de sua voz. Essas pessoas parecem trabalhar, mas de tal modo que precisam de supervisão e motivação externas. Se pudermos contratar pessoas cuja paixão combine com o cargo, elas não precisarão de qualquer supervisão. Elas se gerenciarão melhor do que qualquer supervisor poderia fazer. Seu fogo vem de dentro, não de fora... (COVEY,2000).*

A seleção do pessoal de atendimento merece, pois, muita atenção e cuidado. E embora o compromisso com esse serviço seja de todos que compõem a organização, o funcionário “de palco” precisa estar capacitado e dispor das ferramentas e autoridade necessárias para resolver os problemas dos clientes de modo satisfatório.

As organizações estão cheias de gente talentosa e criativa, que não sendo reconhecida, frustrada, subvalorizada, não desenvolve seu potencial e trabalha mal. Tal situação gera stress, que pode ser aprofundado pela rotina, pela comum falta de poder de decisão para enfrentamento dos problemas ocupacionais cotidianos. O que é definido por Silva (1997) como *mal estar do trabalho vazio*.

*O resgate da dignidade do funcionário passa, portanto, por programas que valorizem aquilo que faz e permitam sua participação, mesmo que mínima, em alguma etapa ou*

*aspecto do processo de tomada de decisões relacionadas ao trabalho, ao menos na área que atua. ( SILVA, 1997)*

Não podemos esquecer que, como afirma Stephen Covey, “quando podemos dedicar-nos a um trabalho que junte uma necessidade, nosso talento e nossa paixão, descobrimos novas forças”.

A literatura especializada refere que as grandes empresas com atendimento de excelência consideram que o tratamento dado a seus empregados reflete-se no bom atendimento ao consumidor.

*Nenhuma quantidade de treinamento pode instilar empatia a empregados que não querem atender. Mas, enquanto a empatia não pode ser obrigada, ela pode ser desenvolvida. Os empregados tendem a demonstrar empatia junto aos clientes quando as pessoas na sua organização demonstram empatia a eles. ( GARFIELD,1993)*

Este autor afirma ainda que:

*..fornecedores de serviços tratam os consumidores de modo similar a maneira como seus empregados são tratados pela gerencia. Em muitas organizações a gerencia trata os empregados como desvalorizados e ignorantes. Os empregados , por sua vez, repassam uma mensagem idêntica aos clientes.( GARFIELD, 1993).*

Funcionários bem tratados, bem remunerados e respeitados, recuperam sua dignidade, seu respeito próprio, orgulham-se de si e da organização e passam esse prazer para o cliente. Por tudo isso é necessário criar “um ambiente seguro em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma grosseira, aos berros” (Hunter, 2004)

Todos queremos ser úteis, contribuir com alguma coisa, ser parte de uma equipe, de uma família; ser vistos, valorizados, participantes; ter autonomia, ser cuidados. Temos projetos, carências, desejos, esperanças. Nas pesquisas especializadas tudo isso aparece acima do dinheiro. E todas essas necessidades precisam, pois, ser consideradas em relação aos funcionários, porque são antes de

tudo humanos. E devem ser incentivados, receber condições, para que se tornem o melhor que podem ser, como pessoas e profissionais.

As empresas hoje se preocupam com qualidade de vida, motivação e prazer, especialmente pelo retorno que isso lhes trás. Mas representa ganho para o trabalhador, apesar da contradição. Remuneração adequada, extras, compensações, também encorajam, motivam o pessoal a atender bem, ser mais produtivo e diligente. Portanto é um investimento que se traduz em melhoria de serviço.

O desenvolvimento tecnológico e sua constante atualização não podem jamais ser esquecidos quando falamos de atendimento, já que podem fazer esse serviço mais rápido e eficiente. E o meio através do qual as organizações podem criar processos e estruturas mais novos e produtivos. Porém, afirma Garfield (1993) que num contexto de mudanças, devem ser posterior à mudança dos valores, relacionamentos e atitudes pessoais. Seja como for, a organização não pode deixar de tirar o maior partido possível das tecnologias disponíveis, especialmente na área da informação.

Com o processo de globalização e a acirrada competitividade de mercado, o conceito de cliente passou a ser realçado e o atendimento emerge, como já dito anteriormente, como o grande diferencial entre as empresas. Covey considera que *“O ativo mais valioso da empresa do séc. XX foi seu equipamento de produção. O ativo mais valioso do séc. XXI será os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade”*.

Sewell e Brown (1993) dizem que é importante determinar o quão bom queremos que seja o serviço que prestamos, estabelecer metas de desempenho (possíveis, mas além do já conseguido) para a organização e para os funcionários, individualmente até. Destaca a importância de medições, feedback e reconhecimento. Monitoramento que possibilite ações em pontos críticos e destaque aos positivos. As pessoas precisam de desafios para se motivar e nem sempre

conhecem suas próprias potencialidades, que precisam ser fortalecidas e incentivadas pela organização.

É ainda importante considerar que é preciso envolver o pessoal do atendimento no processo de planejamento, porque são os que estão mais próximos do cliente, ouvindo seus desejos, expectativas e reclamações.

Fernando Trigueiro (2001), destaca que:

*“As percepções de qualidade resultam de uma comparação entre as expectativas do cliente com o desempenho real do serviço. A avaliação de qualidade não se assenta somente sobre o resultado do serviço, mas também sobre o processo de prestação”.*

O cliente quando insatisfeito reclama, sente-se enganado, desrespeitado. E não podemos esquecer que na percepção dos clientes está a chave da qualidade, e que, portanto, é preciso transformar queixas que indicam os pontos fracos do serviço, em oportunidades de superação, crescimento. E que os funcionários que recebem informação normalmente devem estar preparados para lidar com elas, devendo mesmo ser treinados para este fim.

Portanto, dada a sua importância, a expressão de reclamações e sugestões deve ser facilitada, bem como tomada em consideração para reflexão e planejamento. Algumas organizações não só recebem bem tais atitudes dos clientes, como saem da atitude passiva e partem, mais agressivamente, para buscá-los e ouvi-los, procurando saber do que gostam e especialmente do que não gostam. Sewell e BROWN em seu livro ‘Clientes para Sempre’(1993)referem experiência de “grupos de foco”: Reúnem dez a doze clientes em uma sala para perguntar sobre seus pontos fracos e fortes. Repetem o exercício com quatro ou cinco grupos a cada rodada.

Com o retrocesso do movimento dos trabalhadores, a regulação neoliberal, a ruptura da noção de responsabilidade social pública, e os cortes nos gastos sociais,

novas modalidades de proteção são adotadas – mais particularistas, seletistas, mais focais. Temos então a perda de direitos conquistados pelos trabalhadores através de suas lutas. Exemplo disso é a redução do leque de benefícios previdenciários além de maiores exigências para acesso, que gera insatisfação e insegurança dos segurados, instalando-se um clima de tensão, que repercutirá no atendimento.

Enquanto nas empresas privadas o atendimento se destaca pela possibilidade do lucro, e de ascensão e maiores ganhos para os funcionários; no setor público a questão é o respeito ao cidadão, sujeito de direitos, a imagem da instituição e do governo. Nas privadas busca-se conquistar, fidelizar o cliente, encantá-lo para vencer a concorrência; nas públicas, o objetivo é a concessão de direitos por ele exigido com justa razão. Para estas organizações o lucro é a excelência no que se propõem, especialmente em uma conjuntura de crise. O comprometimento do servidor com a realidade social na qual intervém, exige compreensão, informação. Por isso, a capacitação sócio-política deve ser buscada e os treinamentos voltados para este grupo devem sempre conter elementos de reflexão sobre a realidade social na qual estão inseridos os usuários de seu serviço.

O primeiro, e mais importante, passo a ser dado é a correta identificação de quem é o consumidor da empresa (não se pode satisfazer a quem não se conhece) Uma vez que a empresa saiba quem é o seu consumidor, ela estará em melhores condições de atender as concepções que o mesmo apresente a respeito do que seja qualidade para ele, quais suas necessidades, expectativas, exigências e conveniências acerca do produto da empresa. (TRIGUEIRO, 2001)

Tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, a excelência no atendimento será sustentada pela experiência e capacitação técnica da equipe, bem como por uma gestão facilitadora e uma boa estruturação dos processos de trabalho. Sendo indicado que o ambiente de trabalho seja sempre local de aprendizagem para todos. *“Tratar os processos não apenas o como fazer, mas englobando o seu monitoramento por indicadores de resultados é um poderoso recurso que vincula a garantia das duas partes envolvidas: Os clientes e os fornecedores”.* (Qualitas – internet)

*Os padrões de qualidade dão à organização uma noção do que se deve buscar e do que se pode alcançar. Propiciando direção para os esforços da equipe de trabalho, estabelece um senso de finalidade e mantém a organização focalizada no alvo e seguindo no rumo certo. A organização comunica para todo seu pessoal o que espera de todos e o que deseja por meio de padrões.... Uma vez criados, os padrões de serviço tornam-se parte dos perfis de recrutamento, das descrições de funções e do treinamento, além de apontar para as decisões a serem tomadas. Mais ainda, os padrões podem fundamentar um sistema de avaliação baseado em valores comportamentais. (TRIGUEIRO,2001 /58).*

O empenho do setor privado na excelência do atendimento e a crescente consciência dos trabalhadores sobre seus direitos tornam o cliente cada vez mais exigente, e levam o setor público a investimentos neste sentido, como é o caso da Previdência Social, que criou recentemente uma Diretoria de Atendimento que, por sua vez, vem implantando um programa de gestão do atendimento.

*Quem tem coragem de ouvir,  
amanheceu o pensamento,  
e vai mudar o mundo  
com seus moinhos de vento...*

*Frejat , Barão Vermelho*

### **3 – PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

#### **3.1 Caracterização do Objeto de Estudo**

A Previdência Social compõe a Seguridade Social brasileira, que é um “conjunto de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos a saúde, previdência e assistência social.”(CF,art194). A saúde como um direito de todos, a assistência social como direito de todo cidadão que dela necessita e a Previdência como direito de todo aquele que com ela contribui.

A Previdência visa garantir proteção aos cidadãos, quando da perda, temporária ou permanente da sua capacidade de trabalho, através de um elenco de dez benefícios: Aposentadoria por idade, aposentadoria por tempo de contribuição, aposentadoria por invalidez, aposentadoria especial, auxílio doença, auxílio acidentário, auxílio reclusão, auxílio desemprego, salário maternidade e pensão por morte. No conjunto são hoje mantidos aproximadamente 23 milhões de benefícios no país. Em Pernambuco, esse número é de 1 milhão e 100 mil benefícios, operacionalizados através de uma rede de 45 agências, vinculadas a quatro Gerencias Executivas - Recife, Caruaru, Garanhuns e Petrolina.

Embora definida como contributiva, a Previdência Social é, pois, uma política pública, constituindo-se em um direito de cidadania – direito do cidadão e dever do Estado. E seus recursos, contributivos ou fiscais, são parte da riqueza social, devendo sua gestão e distribuição responder a critérios de solidariedade, universalidade e justiça social. ( SILVA,2000).

Organizada sob a forma de repartição simples, o recolhimento das contribuições dos trabalhadores é destinado ao pagamento de benefícios, havendo um “pacto social entre gerações” em que os ativos financiam os inativos. Porém outros recursos financiam

(ou deveriam) a seguridade social, e desta forma também a previdência Social, conforme definido constitucionalmente: Contribuição social sobre a receita de concursos de prognósticos, CPMF, 40% do resultado dos leilões de bens apreendidos pela polícia federal, COFINS, CSLL, a arrecadação feita pela fiscalização e cobrança de serviços prestados a terceiros, receitas patrimoniais, entre outros.

Todos os cidadãos maiores de dezesseis anos podem contribuir com a Previdência Social, porém são considerados contribuintes obrigatórios os empregados, empregados domésticos, trabalhadores avulsos, contribuintes individuais (empresários e autônomos) e os segurados especiais. Os demais podem contribuir facultativamente. As contribuições são de 20% para os individuais e de 7,65% a 11% para os segurados empregados, empregados domésticos, e trabalhadores avulsos, conforme o valor dos salários. O valor dos benefícios tem piso de um salário mínimo e teto de dez salários de contribuição, o que hoje significa R\$2.566,00. Embora este valor já tenha sido vinculado ao salário mínimo, não é mais, o que tem gerado muitos questionamentos dos aposentados e pensionistas.

A Previdência Social é composta por três regimes: O Regime Geral de Previdência Social – RGPS – que atende os trabalhadores do setor privado através do INSS; os Regimes Próprios de Previdência Social - RPPS – dos servidores públicos; e o Regime dos militares – RM, conta ainda com a previdência complementar - privada e facultativa.

Mas para compreender a Previdência Social com as características que hoje possui, é importante apreendê-la no seu processo histórico.

A Previdência Social surge no mundo como uma resposta para minimizar os danos decorrentes de uma realidade desigual e injusta gerada pela industrialização.

No Brasil, o seu embrião encontra-se nas sociedades de socorro mútuo criadas no final do século XIX, sendo os trabalhadores das estradas de ferro do Estado os pioneiros nesta experiência. No entanto o primeiro ato legal sobre a Previdência no Brasil foi a Lei Eloy Chaves de 24/01/1923, que criou o regime de Caixas de Aposentadorias e Pensões

– CAPs, para os ferroviários, assegurando-lhes direito a assistência médica, medicamentos a preços especiais, aposentadorias e pensões.

Para compreender esse ponto de partida é importante lembrar o processo de industrialização e os movimentos grevistas do início do século XX, especialmente 1917 e 1919, que tinham na pauta reivindicações de caráter previdenciário. O assalariamento também recente, a insatisfação da classe média, o surgimento do Partido Comunista Brasileiro, e, principalmente, a expansão do movimento sindical. E não podemos esquecer a Revolução de 1917, com todas as suas repercussões no mundo do trabalho.

*...ao mesmo tempo que a sociedade brasileira amanhecia para a era industrial, nasciam, de um lado, as primeiras organizações previdenciárias autônomas dos novos empregados urbanos, as Caixas de Aposentadorias e Pensões – CAPs, e, de outro, cunhava-se na história política brasileira a primeira forma republicana de Estado... ( ANDRADE, 2003)*

Gradativamente o regime da referida lei estendeu-se a outras categorias – primeiro as mais organizadas e com peso e importância política. De forma que entre 1923 e 1933, foram criadas mais 183 CAPs.

Na década de 30 a expressão conquistada pelo movimento operário fez com que a questão social deixasse de ser tratada como um caso de polícia, passando a ser uma das principais preocupações do governo, merecendo destaque a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e a Constituição de 1934 que teve um capítulo sobre Seguridade Social.

As CAPs eram entidades civis com abrangência restrita a empresas. “Espécie de associações” (Lopes:95), administradas por representantes dos empregados e das empresas, sem ingerência do governo.

Em 1933 o Estado cria o primeiro Instituto de Aposentadorias e Pensões – IAP, que logo multiplica-se. Tais institutos eram autarquias de abrangência nacional e de base profissional, com financiamento igual ao das CAPs mas com ingerência direta do Estado em sua administração que, por sua vez, passa a controlar os então elevados saldos do sistema.

Conforme afirma Andrade (2003:73), no período 1930 a 1949 os gastos dos institutos representava apenas 43% da arrecadação, tal era seu desempenho econômico-financeiro. Porém, assumindo o controle sobre as reservas e não repassando arrecadação de cotas e taxas, o governo passa ainda a intervir sobre as aplicações destinadas à capitalização dos recursos que “financiará” em grande parte o processo de industrialização. E assim apesar das condições financeiras e atuariais favoráveis, a história mostrará uma realidade bem diversa da desejada e esperada.

Desde o início da década de 50 começaram a surgir problemas, pois que as contribuições e os benefícios crescem desproporcionalmente. Segundo o mesmo autor, entre 1950 e 1960 os contribuintes crescem 42% enquanto os aposentados crescem 189% e os pensionistas 123%. Quando, em 1960, é promulgada a LOPES – Lei Orgânica da Previdência Social, que uniformizou direitos dos segurados “...o sistema previdenciário já dava sinais de enfraquecimento de sua capacidade de acumulação de reservas”. Processo este que se prolongará, de modo que a partir da década de 70 passará a ser referido como a crise financeira da Previdência Social.

Aprovada em momento de grande efervescência política, a LOPS (Lei 3807 de 26/08/60) iniciará o processo de unificação da Previdência, uniformizando normas, critérios e serviços, tendo incorporado várias reivindicações do movimento sindical.

A estrutura da Previdência Social desenvolvida até então permanece inalterada até 1966, embora possamos ressaltar o fato de que a partir de 1945, com o Estado Novo, temos a retomada do movimento popular e a previdência voltando a figurar no debate nacional. Sempre como alvo de reivindicações, já que responde a necessidades concretas dos trabalhadores. Embora não seja essa sua única face, visto que, contraditoriamente, também responde a interesses de manutenção e estabilidade do Estado, como toda Política Social.

Em 1966, a partir de intervenção do governo militar, foi criado o INPS, adotando-se um novo modelo de Previdência no país, com a unificação do sistema. As CAPs e IAPs foram incorporados e o controle estatal passou a ser absoluto.

*“Após a criação do INPS em 1966, e até a década de 80, a previdência Social funcionará, de um lado, como política inclusiva capaz de aliviar tensões sociais inerentes aos padrões de crescimento econômico altamente excludente postos em marcha sob o regime militar. Por isso sucessivas ações são desenvolvidas no sentido da extensão da cobertura e benefícios previdenciários*

.....

*...O ano de 1967- o primeiro da unificação imposta- foi também o primeiro em que se registra déficit na história do sistema desde sua criação na década de 1920. O padrão de gastos no período consumiu 93% da arrecadação previdenciária anual, em despesas de natureza praticamente não identificáveis”. (ANDRADE, 2003)*

Objetivando medidas de caráter administrativo para sua reorganização de modo a enfrentar aspectos financeiros já críticos, foi criado o SIMPAS em 1977(Lei 6.439, de 01/09/77), já uma tendência inicial a um modelo institucional mais amplo de Seguridade Social, pois que incorpora previdência – INPS; saúde- INAMPS; assistência- LBA, CEME, FUNABEM; gestão administrativa- IAPAS, e DATAPREV.

Tivemos então um período de expansão quanto à sua abrangência social, mediante a incorporação de novos segurados: Os trabalhadores rurais em 1971, as empregadas domésticas em 72, os autônomos em 73, etc. Porém, já no início dos anos 80, emerge a declarada crise da Previdência Social. O sistema já não sustentava o padrão de gastos anterior.

*O que se de um lado produzia o efeito desejado de gerar a necessária aceitação para medidas contencionistas na opinião pública, de outro serviu também para disseminar a desconfiança sobre a administração pública ( ineficiente e irracional) da Previdência num verdadeiro efeito bumerangue (ANDRADE, 2003)*

A expansão da cobertura não foi acompanhada de alterações na base de sustentação financeira, ao que podemos acrescentar ainda os desvios dos recursos dessa instituição para investimentos sociais requeridos pelo Estado: A construção da Transamazônica, a ponte Rio-Niterói, a cidade de Brasília, por exemplo, bem como a dívida das grandes empresas, deixando a instituição sem o lastro que deveria ter.

A nova Constituição Brasileira de 1988 trouxe grandes avanços, principalmente no campo da proteção social. A partir deste momento teremos a universalização dos direitos e deveres previdenciários: Todos os cidadãos brasileiros passam a ter acesso aos benefícios previdenciários, considerando, no entanto, o princípio da contributividade.

A Previdência Social é então inserida num conceito mais amplo que é o de Seguridade Social, o que se constituirá em um avanço da sociedade. Ademir Alves da Silva em seu livro 'A Gestão da Seguridade Social Brasileira', considera o perfil de seguro hoje buscado pela Previdência Social como um retrocesso. Cita Vianna para afirmar que:

*A expressão seguridade social implica uma visão sistêmica da política social e com este sentido foi inscrita na Constituição brasileira de 1988. ao adota-a, a Carta consignou o entendimento da política social como conjunto integrado de ações, como dever do Estado e direito do cidadão. Incorporou, assim, ainda que tardia e nominalmente uma das grandes marcas do século XX. Pois seguridade social é um termo cujo uso se tornou corrente a partir dos anos 40, no mundo desenvolvido e particularmente na Europa, para exprimir a idéia de superação do conceito de seguro social no que diz respeito a garantia de segurança das pessoas em situações adversas. Significa que a sociedade se solidariza com o individuo quando o mercado o coloca em dificuldades. Ou seja, significa que o risco a que qualquer um, em principio, esta sujeito – de não conseguir prover seu próprio sustento e cair na miséria -, deixa de ser problema meramente individual e passa a constituir uma responsabilidade social, publica. Por isso a Seguridade Social, em países avançados, fica, de uma forma ou de outra, nas mãos do Estado. No Brasil, a intenção constituinte integrou as áreas de Previdência, Saúde e Assistência Social sob a rubrica de Seguridade.(SILVA, 2000)*

Não podemos esquecer que este momento foi precedido por intensa mobilização popular: As greves no ABC paulista em 79, o movimento pela anistia, a reforma partidária, a criação da CUT em 83, o movimento pelas “diretas já”, entre outros.

Porém, já no início dos anos 70 (embora seus efeitos no Brasil retardem um pouco) começam a surgir os primeiros sinais de uma profunda crise de nível estrutural no capitalismo mundial, que veio a requerer do capital, medidas superadoras: A reestruturação produtiva e dos mercados.

Intensificam-se as transformações no processo produtivo através do avanço tecnológico – informática, microeletrônica, fibras óticas, robótica, etc. que, ao invés de liberar a força humana das tarefas produtivas para outras de outro tipo, além da esfera do trabalho, tem ao contrário, criado condições para uma maior exploração – trabalho precarizado e utilizado de modo ainda mais intensificado. Tem ainda excluído grandes contingentes de trabalhadores da possibilidade de conquistar através de seu trabalho os meios necessários para sua manutenção e de sua família. Cresce o desemprego e o “salve-se quem puder”.

O movimento dos trabalhadores vive um refluxo, afetado pela insegurança destes ante a tal realidade. Temos então a conseqüente perda de espaço político, de direitos já anteriormente conquistados. A reforma da Previdência concretiza-se formalmente nesta conjuntura.

Vemos que a historia desta instituição, seus avanços e recuos, como não poderia deixar de ser, obedece à dinâmica da historia do país, refletindo a correlação de forças presente em cada momento.

Em 1990 é criado o INSS e são sancionadas as leis 8212 (custeio) e 8213 (benefícios). O SIMPAS foi extinto definitivamente em 1993, ano em que já se instaura o processo de revisão constitucional. Ano em que também é aprovada a LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social (Lei 8.742 de 07/10/93), cujos benefícios de prestação continuada - BPC, passarão a ser concedidos e mantidos pelo INSS a partir de janeiro de 1996, por não dispor a assistência de rede operacional apropriada.

Em 1995 é enviada ao Congresso uma proposta de reforma, que após muitos desdobramentos culminará na Emenda 20 de Reforma Previdenciária, aprovada em 16 de dezembro de 1998, sendo sua característica mais marcante a de afastar cada vez mais a Previdência do arcabouço da Seguridade social. O RGPS passa a não apresentar saldos positivos e a exigir cada vez mais repasses da União, ou seja, recursos da seguridade social previstos constitucionalmente.

*Como afirma Mesa-Lago (1997)... a crise econômica e da seguridade social, seguida dos programas de ajustes estruturais, promoveu o interesse dos organismos financeiros internacionais em relação à montagem desses programas: Em primeiro lugar o Fundo Monetário Internacional(FMI) e o Banco Mundial(BIRD), seguidos do Banco Interamericano e de Desenvolvimento(BID) e da Comissão Econômica para América Latina e o Caribe( CEPAL)*

*Os objetivos econômicos passam a prevalecer nas avaliações dos sistemas de proteção público-sociais: altas contribuições sobre salários, evasão e atrasos, dotação inadequada de recursos fiscais, perda de capacidade de poupança, pesada e crescente dívida beneficiária”*

Nesse contexto o INSS passará a investir mais em práticas gerenciais e de atendimento, sendo criado em junho de 1998 o PMA- Programa de Melhoria de Atendimento, com a proposta de remodelar o espaço físico das agências, simplificar rotinas de trabalho, informatizar processos, disponibilizar formas alternativas de atendimento, além de padronizar a apresentação do pessoal de atendimento. Tais esforços visaram resgatar sua imagem e credibilidade junto aos usuários.

Com tal objetivo foram criados meios para auto atendimento, e o cidadão conta hoje com serviços que vêm sendo aprimorados, para conforto do usuário e diminuição das filas nas agências: O PREVfone – 0800 78 0191, PREVnet - [www.previdencia.gov.br](http://www.previdencia.gov.br), PREVfacil, PREVcidadão. Também atendimento volante com PREVmóvel e PREVbarco e uma Ouvidoria Geral. Segundo o ex-Ministro José Cechin “*os procedimentos para se filiar, contribuir, requerer e receber benefícios, além de outros serviços, devem ser simples, informatizados e desburocratizados.*” Os meios eletrônicos deverão ser estimulados e ampliados, sendo os investimentos na área cada vez maiores.

O atendimento na Previdência Social é realizado por uma rede de 1164 agências, das quais 78 são móveis (consulta em 31.10.2005). Desse total, Pernambuco conta com 45 agências fixas e 4 móveis e a Gerência Executiva Recife, particularmente, com 11 agências fixas, a saber: APS Areias, APS Afogados, APS Casa Amarela, APS Corredor do Bispo, APS Encruzilhada, APS Goiana, APS Jaboatão, APS Mario Melo, APS Olinda, APS Paulista, APS Pina. Cada uma dessas atende um conjunto de bairros, ou cidades, no caso do interior. A APS Goiana, por exemplo, atende as cidades de Condado, Itaquitinga, Itambé e Goiana. Nem todas essas Unidades foram transformadas conforme o proposto no Programa de Melhoria de Atendimento – PMA. Das 11 APS vinculadas à

Gerência Recife, que em seu conjunto mantêm um quantitativo de 1.200.000 benefícios, apenas 6 contaram com tal processo.

Além do PMA nova estrutura organizacional foi então definida, ficando a rede de atendimento sob a responsabilidade das Gerências Executivas. Tais mudanças foram consoantes com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado e com o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal.

Embora longe de alcançar os objetivos propostos, foi significativa a contribuição deste Programa, especialmente no que se refere à estrutura física das agências.

Em 2001 foi criado o PROPREV – Programa de Apoio a Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social, “voltado A Modernização da gestão, com a finalidade de contribuir para a transformação institucional do sistema de Previdência Social brasileiro, de forma a torna-lo mais eficiente e eficaz”.

O “Novo Modelo de Gestão”, Programa ligado ao PROPREV, escudou cerca de 1400 servidores, buscando repensar ‘rever os processos de trabalho, ajustar a estrutura organizacional, alinhar os recursos humanos e identificar os sistemas de informação necessários ao suporte operacional e gerencial do INSS’.

Parte das inovações propostas serão implementadas através do PGA-Programa de Gestão do Atendimento, particularmente as inerentes as Unidades de Atendimento com foco nas ações de organização, controle e capacitação.

Experiência piloto com este novo modelo gerencial iniciou-se em 5 unidades de atendimento em São Paulo a partir do final de 2004. Com uma avaliação positiva, deverá ser multiplicada por todo o país. No período outubro a novembro/2005 equipes de consultores deverão ser treinados para implantação nas 102 Gerências Executivas e em ao0 menos uma agencia ligada a cada uma dessas. As demais contarão com apoio semipresencial para se inserir no Programa, que é hoje prioridade ministerial. Até o final de 2006 todas as unidades de atendimento deverão já estar intradas e funcionando conforme o mesmo.

Em 16 de agosto de 2005, o Decreto. 5513 de 16 de agosto de 2005, reestruturou mais uma vez o INSS. As superintendências foram extintas, sendo criadas cinco Gerencias Regionais, como instância intermediária entre a Diretoria, não mais colegiada e com uma Diretoria de Atendimento, e as Gerências Executivas. Às Regionais ficaram subordinados os Serviços de Logística, Recursos Humanos e de Atendimento - ainda em processo de formatação.

### **3.2 A População, a amostra e a coleta de dados**

A Gerência Executiva Recife (INSS), conta hoje com um quantitativo de 1.119 servidores, dos quais 391 estão lotados nas agências. Destes, 60% aproximadamente, trabalham no atendimento direto ao segurado.

Devido à brevidade do tempo para a elaboração deste trabalho, o universo alcançado pela pesquisa foi restrito, embora representativo do conjunto das unidades de atendimento.

Foram construídos questionários (modelos em anexo) para a realização de entrevistas estruturadas com perguntas fixas e redação para todos os entrevistados. Foram realizadas 24 entrevistas com servidores do atendimento nas APS ligadas à Gerência Executiva Recife, sendo também ouvidos 30 segurados atendidos em apenas uma dessas agências.

Realizamos pessoalmente cada entrevista, anotando as respostas da forma mais autêntica possível.

Visitamos cada APS e após contato com as chefias, solicitamos a indicação de dois servidores do atendimento para serem entrevistados.

O universo dos segurados é imenso e tiramos uma amostra de apenas 30 em uma das doze APS. Nos posicionamos na parte externa do prédio e selecionamos aleatoriamente trinta usuários que responderam às perguntas logo após receberem atendimento.

#### 4 - ANÁLISE DOS DADOS

Como já visto anteriormente, o atendimento envolve dois atores distintos, servidores e segurados, num relacionamento necessário. E para chegar aos nossos objetivos, ouvimos os dois lados.

Os segurados foram questionados sobre como consideraram o atendimento recebido e o porquê, sendo obtidas as seguintes respostas:

Péssimo	12	40%
Ruim	04	13%
Razoável	05	16%
Bom	05	16%
Ótimo	04	13%

Somadas as respostas “péssimo” e “ruim” teremos um quantitativo bastante expressivo de 53%. 16% ainda consideraram apenas "razoável" e "bom" (16%) e "ótimo" (13%) somam apenas 29%. O quadro não é, pois, muito positivo e deve ser considerado como elemento de reflexão no planejamento das ações referentes ao atendimento.

Mas por que? Foram indicados principalmente a demora e os números de retornos necessários para solucionar as questões solicitadas/necessárias. Mas também: Grosseria dos funcionários, especialmente na entrega de fichas; Serviço desorganizado; falta de informações necessárias, desconforto e da confiança necessária entre as duas partes: segurado/servidor.

Embora os processos de trabalho já estejam sendo revistos com o Programa de Gerenciamento do Atendimento, é preciso atentar para o tratamento dispensado aos segurados na distribuição de fichas – porta de entrada do INSS, com reflexos altamente negativos na imagem social da instituição, que vem sendo tão deteriorada. É preciso recuperar essa imagem e oferecer conforto e confiança ao contribuinte, certeza do direito e atendimento digno.

É o que nos ensina Trigueiro (2001) ao afirmar que:

*O preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas também nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto. Por outro lado, o valor percebido é formado pela soma de quatro fatores: Produto, serviço, pessoal e imagem.*

*Não somos cachorros para sermos tratados assim.  
É humilhante, levamos gritos... É horrível.*

*Demorado e não tenho confiança em ninguém porque assisto TV.*

*Não acreditam na minha doença. Me fazem ir e vir...  
Mas já não posso trabalhar.*

Ora, sem confiança é difícil, impossível até, estabelecer um bom relacionamento.

*Demorado, desconfortável, disputado – cheguei às 5h30.  
Já é a segunda vez que venho para resolver o mesmo problema.  
Mas a pessoa que me atendeu hoje foi paciente.*

*Fui bem atendido, bem tratado, mas erraram na data do indeferimento (22/09)  
porque fiz perícia depois disso (25/09).*

*Não foi dada a atenção necessária, já vim quatro vezes para uma transformação de benefício, e hoje ainda foi pior.*

Tais depoimentos são exemplos representativos dos 30 questionários aplicados – refletem o sentimento e a apreciação do usuário quanto ao atendimento recebido e indicam pontos críticos deste serviço, que precisam ser considerados numa gestão com “foco no cliente”.

As entrevistas com os servidores mostram um outro lado da questão, pois é importante lembrar que o atendimento é um ato de relacionamento no qual estão presentes dois atores distintos, no caso os servidores e segurados do INSS.

Os servidores compreendem o serviço oferecido por esta instituição como importante e necessário para a população por ser “*uma segurança de renda, custeio para a velhice*”, *embora tenha sido feita referência a que “não há devida importância ao segurado” e que seja necessário mais trabalho de esclarecimento*”

Nesse ponto as duas partes envolvidas no serviço indicam a mesma necessidade: Esclarecimento, devendo então ser analisado o alcance dos trabalhos que já vêm sendo desenvolvidos neste sentido, para um maior reforço e ampliação.

Os entrevistados afirmaram preferência por trabalho com atendimento, 100% afirmou gostar do que faz, destacando, no entanto, a falta de condições, material, equipamentos:

*Gosto de trabalhar com atendimento, mas com máquinas para trabalhar, para não parar toda hora por falta de equipamento...  
É preciso a Previdência nos ver como colaboradores e dar condições e acompanhamento psicológico, porque nos envolvemos com os problemas dos outros. Não somos robôs.*

Tal depoimento confirma a necessidade de condições de trabalho adequadas e de valorização dos servidores através da participação, programas de qualidade de vida e treinamentos.

Na questão 4 – “Como você se sente trabalhando nessa instituição” A maior parte afirmou gostar de trabalhar com atendimento sentindo, porém, falta de condições de trabalho, treinamento, apoio logístico. *“Desestimulada”, “Sem atenção da instituição”, “Isolada quanto às atualizações da legislação e notícias da instituição”, “Gosto do que faço, mas não me sinto valorizada. Somos burros de carga e depois cada um que se vire”.*

Não podemos esquecer que, como afirmamos anteriormente, servidores bem tratados, bem remunerados e respeitados, orgulham-se de si e da organização e passam esse prazer para o usuário.

Nas entrevistas os servidores disseram não sentirem-se valorizados e as causas indicadas foram a falta de apoio dos dirigentes, falta de treinamento, elogios, condições, motivação. *“Só obrigação, nunca direitos”, “Não escutam nossa opinião”.* Porém sentem-se valorizados pelo usuário - quando conseguem atender bem, a recompensa é afetiva, e sentem-se úteis.

Como diz Silva (1997), já citado no referencial teórico,

O resgate da dignidade do funcionário passa, portanto, por programas que valorizem aquilo que faz e permitam sua participação, mesmo que mínima, em alguma etapa ou aspecto do processo de tomada de decisões relacionadas ao trabalho, ao menos na área que atua.

James Hunter (2004) afirma ainda que a baixa confiança, o baixo moral, baixo compromisso, são meros sintomas de que as legítimas necessidades dos empregados não estão sendo satisfeitas, o que demanda atenção dos líderes a respeito.

A maior parte dos entrevistados está no atendimento desde que veio para a instituição ou por escolha pessoal por algum outro motivo.

Os segurados são vistos pelos servidores (questão 5) principalmente como coitados: pelos quais sentem pena, carentes, sofridos, inseguros, analfabetos, e também grosseiros e mentirosos.

Como é possível uma relação de horizontalidade entre as duas partes, com tais sentimentos? Observamos uma falta de compreensão da realidade sócio-econômica-política. Mesmo com boa vontade, o respeito na relação só acontecerá se o usuário for entendido como sujeito de direitos. O que deve ser ponto de reflexão sistemático nas reuniões e treinamentos oferecidos.

Questionados sobre “o que falta para um bom atendimento?” As respostas não diferiram muito entre si, sendo sempre referida a falta de material, equipamentos, treinamentos, estrutura física adequada e recursos humanos.

Finalmente interrogados sobre a formação escolar, 60% afirmou ter terminado o ensino médio e 40% o superior. Portanto, embora seja de nosso conhecimento a existência de pessoal sem instrução, analfabetos até, estes não constituem um quantitativo significativo, chegando mesmo a não aparecer na pesquisa.

Desconfiai do mais trivial na  
Aparência singela. E examinai  
Sobretudo o que parece habitual.  
Suplicamos expressamente,  
Não aceites o que é de hábito  
Como coisa natural, pois em tempo de  
Desordem sangrenta, de confusão  
Desorganizada, da arbitrariedade  
Consciente, de humanidade  
Desumanizada, nada deve parecer  
impossível de mudar.

Brecht, Mudança

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O perfil de seguro que vem sendo gradativamente adotado pela Previdência Social significa um retrocesso, e a negação de um direito de cidadania garantido na Constituição Federal.

O atendimento é a mediação necessária através da qual instituição e usuário põem-se frente a frente para a concretização de serviço requerido, possibilitando a afirmação do direito.

As constantes mudanças na legislação têm afetado a confiança do cidadão na instituição, a certeza do direito, fazendo com que já se dirija à agência, de certa forma “armado”. O desconforto, as filas, a demora, as inúmeras necessidades de retorno aumentam o mal estar, e o relacionamento estabelecido com o servidor no atendimento já é iniciado num clima pouco propício, às vezes até de animosidade.

O servidor, por sua vez, embora possa gostar do que faz, sente-se insatisfeito com as condições de trabalho – salário, falta de equipamento, material e conforto, além da sobrecarga de serviço, e da pressão dos segurados por respostas e soluções que nem sempre pode dar. Desta forma, é estressado que vive o dia a dia na APS. E o atendimento é então afetado pelo confronto de tantas insatisfações. Todos têm direito, todos têm razão.

Os treinamentos privilegiavam e privilegiam apenas o conhecimento e discussão da legislação previdenciária, ainda assim de modo insuficiente. O que começa a ser alterado com o PGA – Programa de Gestão do Atendimento, que avança para os processos de trabalho, visando dar maior agilidade às ações.

A difícil situação tem propiciado o surgimento de intermediários que ganham dinheiro do segurado para informar, pegar fichas, requerer benefícios; retém documentos, cartão do banco, dinheiro; fraudam, brigam, etc. E as tentativas de enfretamento da questão acabaram até hoje sendo vãs, por não terem atingido o cerne da questão: A desinformação, a insegurança, as filas, o desconforto, os inúmeros

retornos necessários, o horário, o desrespeito, a demora, para o acesso do cidadão ao direito previdenciário. As ações desenvolvidas pelo PMA (parte da estrutura física, auto-atendimento...) e PEP (disseminação de informações), tiveram importância significativa, mas foram absolutamente insuficientes e não respondem a toda a necessidade configurada.

Observamos a limitação do número de servidores, especialmente dos que se ocupam do atendimento direto aos usuários em relação aos que se dedicam à área meio. E ainda: são os menos informados, mais desprivilegiados, mais distantes do poder decisório, menos treinados. Nas entrevistas, chamam a atenção para a falta de reconhecimento e valorização das chefias quanto ao trabalho que desenvolvem.

Com esse estudo ousamos apresentar algumas estratégias que qualifiquem o gerenciamento do atendimento, viabilizando o enfrentamento/superação das situações limite identificadas:

- Os gestores devem tratar os servidores como pessoas e como parceiros, co-responsáveis, ouvindo-os e dando poder de decisão para quem atende resolver os problemas;

- Respeitar seus recursos humanos e procurar valorizando cada um conforme seus talentos;

- Viabilizar sempre nos treinamentos momentos de informação e reflexão sobre a realidade social na qual estão inseridos os usuários do serviço, de modo a favorecer aos servidores sua compreensão, bem como da Política Previdenciária e sua importância para a população;

- Ampliar a divulgação para a sociedade dos seus direitos e deveres previdenciários;

- Estimular a reflexão sobre qual a Previdência que temos, qual a que queremos e qual o nosso papel nessa construção;

---

- Mapear os movimentos do segurado na APS e dar atenção a cada ponto de contato (os vigilantes, por exemplo);
  - Exigir que todo pessoal que lida com o atendimento tenha acesso imediato a toda informação necessária ao seu trabalho – mudanças na legislação, por exemplo.
  - É importante favorecer a todos o conhecimento do debate interno: objetivos, projetos, propostas e encaminhamentos institucionais, bem como o externo: O que a população, a literatura, a academia e a imprensa estão discutindo sobre Seguridade e Previdência?
  - Facilitar a expressão de reclamações e sugestões, adotando uma filosofia geral receptiva a tais ações, não as restringindo a um setor específico, e encaminhando-as rapidamente a um poder de decisão;
  - Estabelecer constante interlocução com a sociedade através de associações, Conselhos de Direito e grupos em geral, e solicitar a expressão de suas necessidades ao invés de esperar pela informação espontânea, crítica mesmo;
  - Transformar queixas em oportunidades de crescimento em qualidade e preparar os funcionários saber lidar com elas, devendo ser treinados para este fim;
  - Estimular o debate sobre a diversidade, buscando exercitar a desconstrução de preconceitos;
  - Criar ambientes favoráveis à aprendizagem, criatividade e qualidade de vida das pessoas;
  - Estabelecer metas, padrões de qualidade possíveis de serem alcançados, e também de serem reajustados - realistas e flexíveis - para a organização, para os setores e para os servidores, individualmente até, propiciando direção para os esforços e senso de finalidade para todos;
-

- Buscar o envolvimento de todos os servidores da casa com o atendimento, visto ser essa a finalidade da instituição, e para a qual toda ação institucional deve estar voltada : A concessão de direitos previdenciários ao cidadão contribuinte;

- Estímulo ao autodesenvolvimento e à educação à distância. Considerar neste ponto a existência da Universidade Corporativa – UNIPREV, à qual os atendentes não têm acesso porque não dispõem de tempo e/ou equipamento necessário;

- Manter constante o espaço para diálogo entre os gestores do atendimento e a execução desse serviço;

- Copiar experiências bem sucedidas de outras organizações. Ouvir, visitar, conhecer, adaptar, copiar. Estar abertos, organização e funcionários, a aprender e a rever antigas posturas.

Como diz James Hunter,

*A mudança nos desinstala, nos tira de nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil. Quando nossas idéias são desafiadas, somos forçados a repensar nossa posição e isso é sempre desconfortável. É por isso que , em vez de refletir sobre seus comportamentos e enfrentar a árdua tarefa de mudar seus paradigmas, muitos se contentam em permanecer para sempre paralisados em seus pequenos trilhos*

Então é preciso vontade e disposição para extrapolar e ir adiante.

Enfim, compreendemos que no enfrentamento de tão grande desafio, é importante fortalecer a reciprocidade do compromisso entre gestores e funcionários, tendo em vista o objetivo comum que é a excelência no atendimento aos segurados da Previdência Social, para a consolidação da responsabilidade mútua por este resultado.

---

E não esquecer que, como diz o Dalai Lama: *“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito: Um se chama ontem e o outro amanhã. Portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e, principalmente viver”*

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sergio. **O Melhor sobre os clientes**. BA: Casa da Qualidade, 1997.

ANDERSON, Kristin. **Fornecendo um super serviço ao cliente**. RJ: Campus, 1995

ANDRADE, Eli Iôla Gurgel. **Estado e Previdência Social no Brasil**. In A Previdência Social no Brasil. SP: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **Crise capitalista contemporânea e as transformações no mundo do trabalho**. In Capacitação em serviço social e política social: Módulo I: Crise Contemporânea, Questão Social e Serviço Social. Brasília: CEAD, 1999.

ARAÚJO, Paulo Henrique de. **Qualidade no atendimento é...** Disponível em <<http://www.consultores.com.br>, acesso em 25/03/2005.

CARDOSO, Carmem. **Tecnologia de atendimento: A cultura de prestação de serviços na prática**. Recife: INTG, 1999.

CHINAGLIA, Arlindo. **Historia da Previdência Social**. In A Previdência Social no Brasil. SP: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

COVEY, Stephen R. **A Mentalidade das coisas na era industrial**. Texto xerografado.

FERNANDES, Ana Elizabete Simões da Mota. **Cultura da crise e seguridade social: as tendências da previdência e da assistência social brasileiras nos anos 80 e 90**. SP: CORTEZ, 1995.

GARFIELD, Charles. **Sempre em primeiro: Como as empresas modernas vencem no mundo valorizando seu pessoal**. RJ: Berkeley, 1993.

GUBMAN, Eduardo L. **Talento desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. RJ: Campus, 1999.

HOROVITZ, Jaques. **Qualidade de serviço: A batalha pela conquista do cliente**. SP: Nobel, 1993.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**. SP: Sextante, 2004;

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. SP: J.Lobos, 1993

LOPES, Maria Lucia. **Previdência Social: Um direito conquistado**. Maranhão: SINDSPREV, 1995

LOPES, Maria Lucia. **Cidadania, globalização e previdência social**. Texto xerografado.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. SP: Makron Books, 1992.

MONTI, Roberto. **Atendimento**. Disponível em <<http://www.google.com.br>, acesso em 15/03/2005.

MOTA, Sophia Karla. **Iniciação à pesquisa científica: passo a passo**. Recife: Ed. Baraúna, 2004.

MURATA, Kazuo. HARRISON, Alan. **Como fazer com que os métodos japoneses funcionem no ocidente**. SP: Makron Books, 1992

OKLENDÁ, Elizenda. **Gestão estratégica de recursos humanos**. SP: Makron Books, 1997

PASTORINI, Alejandra. **Quem mexe os fios das políticas sociais? Avanços e limites da categoria “concessão-conquista”**. In Revista Serviço Social e Sociedade N 23. SP: Cortez Editora, 1991.

PIMENTEL, José. **Previdência Social: Aspectos, conceitos, estruturas e fatores condicionantes**. In A Previdência Social no Brasil. SP: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

SEWELL, Carl. BROWN, Paul B. **Clientes para sempre**. SP: Harbra Ltda, 1993.

SILVA, Ademir Alves da. **A Gestão da seguridade social brasileira: Entre a política pública e o mercado**. SP: Cortez Editora, 2000.

SILVA, Marco Aurélio Dias da. MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. SP: Ed. Best Seller, 1997

TRIGUEIRO, Fernando. **Qualidade em serviços e atenção ao cliente**. Olinda: Focus Edições, 2001

VIOLIN, Fábio. **Pecados no atendimento ao cliente**. Disponível em <<http://www.google.com>, acesso em <<http://www.google.com.br>, acesso em 15/03/2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado federal, 1988.

COLEÇÃO PREVIDENCIA SOCIAL N 07: **Curso formadores em Previdência Social**. Brasília, DF: Ministério da Previdência Social, 2004.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: Entrevista com os servidores:**

1 – Quantos servidores fazem atendimento nesta APS? -----

Quantos acha que seriam necessários?-----

Quantos atendimentos/dia?-----

2 – Formação escolar:

( ) Alfabetizado

( ) Nível fundamental

( ) Nível médio

( ) Nível Superior

3 -Que considerações você faria sobre a importância da Previdência Social para a população brasileira? \_\_\_\_\_

4 – Como você se sente trabalhando nessa instituição?

\_\_\_\_\_

5 – Quem é o segurado que procura atendimento no INSS, e que você atende?

\_\_\_\_\_

6 – Você gosta do que faz?

( ) Sim ( ) Não

7 - Por que veio para o atendimento?

\_\_\_\_\_

8 - Prefere trabalhar com atendimento ou com o quê?

\_\_\_\_\_

9 - Sente-se valorizado no seu trabalho? Por que?

-----

10 – O que sente falta para realizar um bom atendimento?

\_\_\_\_\_

**ANEXO 2 : Entrevista com os segurados :**

- Como considera o atendimento recebido?

( ) Péssimo

( ) Ruim

( ) Razoável

( ) Bom

( ) Ótimo

- Por quê?

---

---

---

---

---