

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

Sinara Aparecida Pastório

**OS SERVIDORES PÚBLICOS E AS METAS INSTITUCIONAIS:
Quem sai fortalecido?**

**Porto Alegre
2010**

Sinara Aparecida Pastório

**OS SERVIDORES PÚBLICOS E AS METAS INSTITUCIONAIS:
Quem sai fortalecido?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof: Mariana Baldi

**Porto Alegre
2010**

Sinara Aparecida Pastório

**OS SERVIDORES PÚBLICOS E AS METAS INSTITUCIONAIS. QUEM
SAI FORTALECIDO?**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
ao Curso de Especialização em Negociação
Coletiva – modalidade a distância da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito para a obtenção do título de
especialista.**

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay

Prof^a Dra. Cláudia Simone Antonello

Dedico este trabalho à Maria Carmelina Pastório, minha mãe, que tem importância decisiva na minha formação e pela maestria na utilização da negociação, obtendo êxito ao considerar a subjetividade do outro.

AGRADECIMENTOS

Ao Ministério do Planejamento pela iniciativa em oferecer aos servidores a possibilidade de realizar o curso.

Aos dirigentes do INSS, em especial, a Sra. Eliane Luzia Schmidt, Superintendente Regional do INSS na Região Sul, pelo incentivo na realização deste curso.

Na pessoa da Tutora Carla Garcia Bottega, agradeço aos professores, tutores, coordenadores e funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela dedicação e apoio durante a realização do curso.

À profissional Sueli Arisi pelo profissionalismo e dedicação me auxiliando na formatação deste trabalho

Aos meus familiares pelo incentivo e paciência durante este período.

Aos colegas do INSS da Gerência Executiva em Porto Alegre, em especial, aos colegas das Agências pela colaboração e pelo exemplo diário de dedicação e de participação neste momento de transição.

Aos colegas do Programa de Atenção à Saúde do Servidor pela dedicação diária e por acreditarem nesta ideia.

À amiga Regina pelo apoio e exemplo pragmático de justiça.

À amiga Marlene pela paciência e tolerância durante o período de realização deste curso e, por outros, também.

Ao menino Humberto pela doçura, inteligência e por me fazer mais feliz.

À Dra. Helena Maria Watson Manhães de Andrade por me auxiliar na busca do conhecimento que me é mais caro.

RESUMO

Estudo de Caso realizado junto a servidores públicos do INSS, com abordagem qualitativa, objetivando investigar qual a importância que o contexto social dos servidores tem para os gestores de duas unidades de Atendimento da Previdência Social em Porto Alegre quando conduzem e participam de processo de negociação coletiva. Os sujeitos da pesquisa foram dois gestores e sete servidores das duas Unidades. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com análise de conteúdo baseada em Minayo (2002). Foram identificados conceitos importantes que se relacionam com a Gestão, tais como: visão sistêmica, relações interpessoais, negociação, subjetividade e qualidade de vida. Os resultados apontam para a existência de negociação não coletiva, mas fragmentada, denotando a utilização de poder. A comparação entre essas duas unidades permite a identificação de estilos distintos de gestão e a necessidade de profissionalização por parte da administração. Sugerem-se alternativas que visem, além de atingir as metas da Instituição, a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Negociação. Subjetividade. Gestão. Relacionamento interpessoal.

ABSTRACT

This case study was performed with public workers of the Brazilian National Institute of Social Security (INSS), using a qualitative approach, with the purpose to investigate how important the workers' social context is to managers of two Social Security Service units in Porto Alegre when they conduct and participate in collective negotiation process. The study subjects were two managers and seven workers from the two units. Semi-structured interviews were performed and their content was analyzed based on Minayo (2002). Important management-related concepts were identified, which included: systemic view, interpersonal relationships, negotiation, subjectivity, and quality of life. Results show that negotiation is non-collective, but fragmented, hence denoting the use of power. Comparisons between the two units show they use particular forms of management and require professionalization of their administration staff. It is suggested they use alternatives that also aim at improving quality of life at work besides achieving the goals of the institution.

Keywords: Negotiation. Subjectivity. Management. Interpersonal Relationships.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 GERINDO PESSOAS.....	11
1.2 GESTÃO E VISÃO SISTÊMICA.....	12
1.3 GERINDO PESSOAS E A MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO	13
1.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO.....	14
1.5 A NEGOCIAÇÃO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL	16
1.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA: ALGUNS PRINCÍPIOS	18
1.6.1 A Face Psicológica da Negociação	20
1.7 NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO	22
1.8 ATINGIMENTO DE METAS E QUALIDADE DE VIDA.....	24
1.9 GESTÃO E SUBJETIVIDADE DOS SERVIDORES.....	25
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
3.1 INSS: UMA AUTARQUIA FEDERAL.....	31
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	53
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA QG	54
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA QS	55
ANEXO 1 - AUTORIZAÇÃO	56
ANEXO 2 - MAPA ESTRATÉGICO DO INSS	57
ANEXO 3 - ANAMNESE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE APOIO À PERÍCIA MÉDICA	58

INTRODUÇÃO

Neste trabalho busca-se conhecer a importância que o contexto social dos servidores tem para dois Gestores do INSS em Porto Alegre na condução de um processo de Negociação Coletiva.

Em um processo negocial os representantes das partes envolvidas trazem à mesa as suas características pessoais, tais como: cultura, valores, questões éticas, história de vida, desejos pessoais e individuais, etc.

Ainda encontramos fortes componentes patrimonialistas. O processo negocial se faz presente com mais constância nos locais de trabalho, conforme Soviensi e Stigar (2002), que defendem a tese de que gerir pessoas deixa de ser ato mecânico e formal, dando lugar à gestão que valoriza a participação e o conhecimento dos envolvidos no processo.

No serviço público a relação de trabalho entre gestor e servidores é acompanhada de processos negociais diários, dos mais simples aos mais complexos, transitando de uma negociação de escala de horários de intervalo a um processo de estabelecimento de ações para o cumprimento das metas estabelecidas pela Instituição em um Planejamento Estratégico.

No INSS, órgão onde foi realizada a pesquisa, não é diferente. Atualmente a Direção da Instituição traçou um Planejamento Estratégico definindo a Missão e a Visão do órgão até 2015. Definiu ainda os Direcionadores Estratégicos que servem como orientadores para os Planos de Ação Anual, estabelecendo metas a serem cumpridas para que o órgão atinja os resultados definidos no Planejamento Estratégico (Anexo 1). Este processo envolve todos os servidores, mas de forma mais direta os que atuam nas Unidades de Atendimento (Agências da Previdência Social), local onde são oferecidos os serviços à população e produzidos indicadores de desempenho que fazem parte do Plano de Ação que o Gestor precisa negociar diariamente com os servidores, as formas de atuação para alcançar a meta estabelecida.

Mensalmente, com data predefinida, as 1160 Unidades de Atendimento do INSS no país se reúnem para discutir o desempenho de suas Unidades para o alcance das metas e propor ações com este propósito. Na sequência, os Gestores

destas Unidades se reúnem com seus 100 Gerentes Executivos, e estes, com seus cinco Superintendentes Regionais, que por fim, irão se reunir com a Direção do Instituto, consolidando as estratégias a serem adotadas, visando o êxito do Plano. Todos estes movimentos ficam registrados em atas e disponibilizados eletronicamente na rede interna da Instituição.

A partir destes aspectos faz-se uma reflexão neste trabalho sobre as condições em que as negociações acontecem no dia a dia, nos locais de trabalho, nas questões diárias que envolvem negociação, como escala de horários, férias, etc. Mais especificamente busca-se focar como o Gestor se coloca neste processo e quais os fatores que merecem maior consideração. Além disso, também conhecer se a Instituição entende como relevantes estes aspectos em um processo de negociação e como responde a estas demandas.

Pretende-se ainda conhecer o processo de construção das metas institucionais realizado atualmente, levantar junto aos Gestores qual o estilo de Gestão, a partir da ótica do Gestor, que imprimem no seu dia a dia na condução dos trabalhos de uma Unidade, verificando quais os fatores que consideram os mais importantes para serem observados no momento em que conduzem um processo negocial. E, por fim, propor à administração do órgão local, alternativas para que possa se utilizar das informações a respeito da forma como é feita a Gestão, propondo mudanças, se for o caso, objetivando melhorar a qualidade de vida de seus trabalhadores.

Conforme Davel e Vergara (2001) citados por Anbreu e Silva (2006), a subjetividade dos trabalhadores, que passa por aspectos: religioso, político, econômico e moral dos trabalhadores, precisa ser levada em consideração quando se pensa em relações pessoais, elemento fundamental para definir o clima organizacional de uma instituição e não se pode preservá-la através de contratos e regulamentos formais.

Nesta perspectiva, não se tem notícias de programas específicos dentro do serviço público que busquem especificamente valorizar e considerar estes aspectos.

Contudo, a política de estabelecimento de metas visando ao resultado positivo para a instituição e se valendo de processos negociais para encontrar a forma de desenvolver os processos, vem sendo utilizada cada vez mais, envolvendo e comprometendo o servidor com o alcance dos objetivos institucionais.

Diante da realidade contemporânea do INSS, onde a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho precisam ser levados em consideração para que a Instituição tenha crescimento sustentado num processo negocial, onde todos sairão ganhando, pretende-se refletir à luz da teoria, sobre esta questão, com o propósito de auxiliar a Administração do órgão a proporcionar uma política de administração ao seu grupo de trabalhadores, que está cada vez mais atenta aos interesses da Administração e da sociedade, bem como encontre aceitação dos servidores.

Após contextualizar a Instituição onde foi realizado este estudo faremos uma reflexão na visão de diferentes autores para questões que envolvem a Gestão, como: forma, visão do Gestor sobre o grupo e as questões que envolvem gerir um modelo meritocrático. A relação do Gestor com o grupo e as relações interpessoais na Gestão também são objeto desta revisão. Apresentaremos o modo como se deu a negociação no órgão que estamos focando este trabalho e conceituaremos alguns princípios a respeito da negociação coletiva. A relação do atingimento das metas institucionais e qualidade de vida, considerando a subjetividade dos servidores também fazem parte deste estudo.

A partir das respostas das pesquisas junto aos Gestores e servidores, verificaremos como ocorrem as negociações, quais as percepções dos atores envolvidos e analisaremos os resultados à luz da teoria que embasa este trabalho para propor à Administração sugestões de ações com o propósito de contribuir para a melhoria da Gestão dos resultados da Instituição e da satisfação dos seus colaboradores/servidores.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordarmos o tema deste trabalho é importante fazer uma reflexão acerca do que entendemos por Gestão e por relacionamento do Gestor com sua equipe.

Na questão macro, contextualizaremos como ocorre o processo de negociação entre a categoria de servidores, representada pelo seu Sindicato e o Governo da mesma forma, como a negociação coletiva se insere neste processo gerencial e como o contexto social do servidor pode refletir nos rumos do processo.

1.1 GERINDO PESSOAS

Para dar início a reflexão, vamos utilizar um conceito básico, apresentado por Fischer, (2001, p.14) onde, ao falar de Gestão, relaciona a importância das relações pessoais para que os objetivos possam ser atendidos.

Em geral considera-se 'gestão' uma ação para a qual há um menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser 'gerido'. Um navio é dirigido, uma empresa é administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes têm consciência e vontade próprias. Usar o termo 'gestão' pode significar resgatá-lo do caráter humano e sobrepô-lo ao aspecto técnico no âmbito do relacionamento entre pessoas e empresa.

Nesta mesma linha de pensamento, Soviensi e Stigar, (2002) apresentam uma diferença conceitual entre Recursos Humanos e Gestão Pessoas, política que vem sendo introduzida na instituição onde foi realizado este trabalho.

Como se verifica no histórico da Previdência Social brasileira e como parte dela o INSS, desde a sua concepção foi gerido e executado por pessoas, contextualizadas nas respectivas épocas e sofrendo as consequências dos diferentes momentos sociais, políticos e econômicos a que estavam sujeitos e, se nos focássemos a estudar especificamente a Gestão da Autarquia ao longo dos anos, certamente, nos defrontaríamos com uma evolução na forma de administrar, pois a autarquia passou de um contexto onde era exigido das pessoas apenas a

execução de tarefas específicas, sem que o funcionário precisasse ter conhecimento do processo completo e das implicações da qualidade de sua execução, para o momento atual onde lhe é atribuído responsabilidade pelo êxito daquele processo como um todo (metas) e para isso é instigado a pensar na melhor forma de execução (mais econômica em todos os sentidos). Tanto isto é fato que se materializa na necessidade imposta aos servidores de atender a mesma demanda mesmo com um número inferior de servidores e sem outras alternativas que pudessem cobrir esta deficiência.

Nesta perspectiva, analisando a luz da teoria trazida por Soviensi e Stigar (2002), pode-se observar que a tarefa de gerir pessoas na autarquia que estamos estudando evoluiu na busca da participação dos servidores na construção da execução das tarefas, mas entendemos que a valorização dos profissionais precisa estar acompanhada, no mínimo, de condições dignas de trabalho.

1.2 GESTÃO E VISÃO SISTÊMICA

Ainda Soviensi e Stigar 2002, p. 5), apresentam o que consideram características esperadas para um Gestor que pretende atuar com o foco voltado para o resultado, porém, estando atento para o todo que está envolvido no processo.

Para desenvolver essas ações o gestor também deve ter: Visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, Planejamento, Capacidade empreendedora, Capacidade de adaptação e flexibilidade, Cultura da Qualidade, criatividade e comunicação, Liderança, Iniciativa e dinamismo.

Quando estamos tratando de uma Instituição que é administrada através do comprometimento dos servidores com o alcance dos resultados, a visão sistêmica e o relacionamento interpessoal são fundamentais, pois o que se espera dos servidores é que se empenhem na busca dos resultados que são esperados pela Organização, diferentemente de tempos anteriores onde o trabalhador tinha apenas uma tarefa para cumprir, independente do resultado final do processo.

1.3 GERINDO PESSOAS E A MERITOCRACIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Farias e Gaetani na apresentação do Painel: A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório, apresentam uma síntese da evolução da política de recursos humanos que vem sendo implementada no poder Executivo do serviço público federal, enfatizando a profissionalização da gestão, materializada com ações como: organização e fortalecimento das carreiras, introdução da Avaliação de Desempenho relacionada à política remuneratória, entre outros aspectos. Segundo a avaliação dos autores:

Os esforços a serem realizados e os resultados que advirão dessa sistemática no curto e médio prazo serão fundamentais para a consolidação de um sistema transparente e justo de remuneração baseada em resultados no serviço público federal, com efeitos multiplicadores sobre as demais esferas de governo no país (FARIAS e GAETANI, 2002, p. 2).

Dois exemplos onde as práticas são muito diferentes nas duas modalidades de regime jurídico: em um regime CLT os trabalhadores são contratados de acordo com o perfil que a empresa necessita para realizar determinada tarefa e a forma de reposição/contratação, se dá de acordo com o planejamento da empresa. Já no Serviço Público os servidores são admitidos por concurso, onde é avaliado apenas o seu conhecimento e a reposição, ou novas admissões dependem do orçamento da União, que depende do Congresso Nacional para ser aprovado.

Na questão de logística, que dá o suporte necessário para a boa execução dos serviços, nas empresas privadas a contratação de determinada prestação ou bem pode dar-se de forma imediata e direta com o prestador, já no Serviço Público esta contratação depende de previsão orçamentária (que dificilmente nos é antecipada no início do ano, pois o Orçamento da União ainda não fora votado), para só depois ser submetida a um longo processo licitatório.

Nestes dois exemplos, são apresentados fatores importantes e fundamentais para o bom funcionamento de um serviço e o seu não atendimento pode comprometer os resultados.

1.4 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO

A forma como se estabelecem as relações interpessoais dentro do grupo podem estar relacionadas à forma como a Gestão é exercida, e, no momento em que a Gestão por Competência vem se tornando uma realidade, o papel e habilidade do Gestor assumem grande importância, quer seja nas relações do Gestor com os membros da equipe e/ou entre os mesmos, esta postura precisa ser sempre incentivada, para que aconteça, de forma saudável. Neste aspecto, Costa (2004) quando cita Mailhiot, (1976, p. 66) traz a seguinte matéria:

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot [...], ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que 'A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais.

Ainda sobre a importância das relações interpessoais para humanização do ambiente Costa (2004, p. 19) afirma:

É mister observar a operação real da organização, aqui incluídas as relações interpessoais, que constituem a sua seiva vital. Os elementos formais (estrutura administrativa) e informais (relacionamento humano, que emerge das experiências do dia-a-dia) integram-se para produzir o padrão real de relacionamento humano na organização: como o trabalho é verdadeiramente executado e quais as regras comportamentais implícitas que governam os contatos entre as pessoas – esta é a estrutura de contatos e comunicações humanas a partir da qual os problemas de política de pessoal e de tomada de decisões podem ser compreendidos e tratados pelos administradores.

Neste aspecto, o papel do Gestor é fundamental e pode contribuir para o estabelecimento de uma condição que favoreça as boas relações entre os servidores. O perfil do Gestor, suas características e o estilo de Gestão que imprime serão decisivos. A título de ilustração, trago um fato que vivenciei e que se passou em um condomínio residencial em Porto Alegre: Em determinada reunião do condomínio o síndico trouxe como assunto de pauta a situação de um apartamento (moradora/proprietária, era uma senhora que vivia com o filho e a moradora mais antiga do condomínio). A referida moradora estava com o valor do condomínio

atrasado há meses. O síndico expôs o assunto e deu seu parecer, que era de acioná-la judicialmente para resolver a questão, o que foi aceito pelos demais. No final do processo, sem que a proprietária quitasse a dívida, o apartamento foi leilado por um valor irrisório. Os demais condôminos, constrangidos em se candidatarem ao leilão, não o fizeram e o apartamento foi adquirido por um investidor que em seguida conseguiu tomar posse do imóvel e o vendeu por um valor três vezes maior do que adquiriu, deixando os condôminos bastante incomodados pelo oportunismo. E a antiga moradora/proprietária? Fora expulsa do imóvel e passou a “viver de favor”. O motivo pelo qual o condomínio estava atrasado era em função de estar enfrentando problemas com o filho que fazia uso de drogas impedindo que ela pudesse gerenciar suas finanças.

Este exemplo pareceu bastante oportuno e através dele percebemos as consequências danosas que a falta de negociação pode provocar. No final da história, excetuando o investidor, ninguém ficou satisfeito, sem contar que a antiga proprietária não contou com a solidariedade por parte de seus vizinhos.

E o papel do Síndico/Gestor neste episódio? Fica claro que defendeu a sua intenção inicial que era definir a situação apenas através da lei, sem se importar com as consequências (para todos) daquele ato. Talvez se ele tivesse conduzido de outra forma, houvesse uma solução mais conciliadora onde todos saíssem ganhando.

Essa postura conciliadora também pode ser o papel do Gestor, desde que ele tenha como princípio levar em consideração o bem comum, procure alternativas para soluções que satisfaçam a maioria do grupo e promova o crescimento dos seus membros, da Instituição que dirige e da sociedade.

Até aqui falamos da importância da Gestão, do perfil deste Gestor, da relevância que as pessoas têm no processo de sucesso de uma organização e, diante desta importância atribuída aos servidores, extrapolamos para a necessidade que a relação destes com o Gestor (que representa a Instituição) e entre si passe a receber uma importância ainda maior. Também observamos o processo de profissionalização no Serviço Público, e com ele a remuneração atrelada ao desempenho e, nesta lógica: Sucesso da Instituição – Valorização do Servidor – Alcance de Metas, acontece o processo de negociação no ambiente de trabalho, do qual se apresentam algumas características que entendemos pertinentes para este

estudo, porém, é importante que preliminarmente se conheça um pouco da história de Negociação Coletiva dentro da Instituição.

1.5 A NEGOCIAÇÃO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL

No serviço público a relação de negociação salarial e de questões de interesse do servidor vem se transformando ao longo dos anos, partindo de decisões unilaterais, onde o governo determinava os reajustes e alguma vantagem que julgasse pertinente para um modelo mais democrático que prevê a negociação.

Para dar um pouco mais de sentido a esta mudança é importante lembrar, pelo menos das últimas duas décadas os movimentos que aconteceram no que diz respeito às tendências e propostas do Estado para o serviço público. No início da década de 90, no governo do Presidente Collor, o que se pode observar foi uma adequação da estrutura do Estado às funções típicas da administração pública e através de uma reforma administrativa com o pretexto de resgatar a eficiência e a dignidade do serviço público, o que se constatou foi um expressivo número de aposentadorias incentivadas pelo Governo e de privatizações, pois o foco era o ajuste fiscal através da liberação comercial e das privatizações.

Já na era Fernando Henrique, nova redefinição do papel do Estado que passa a exercer a função de regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social. Importante salientar que esta reforma acontece dentro de um contexto de globalização do mundo e da massificação do uso da tecnologia, que substituindo o homem gera mais demissões. Foi também nesta era que o Governo sinaliza ações para diminuir a pobreza, atendendo metas internacionais de desenvolvimento, tendo como carro chefe o Plano Real, na busca da estabilidade econômica.

No início do governo Lula, em 2003, as ações são voltadas para um Estado promotor da inclusão social, assumindo o papel de planejador, tendo os Estados como intermediários e os municípios como realizadores. Nos seus projetos de Reforma, encontramos:

- Reforma do modelo de gestão pública, através de ações como a integração de programas governamentais e avaliação do desempenho administrativo;
- Melhoria da performance do serviço público através da inovação gerencial;

- Reformas na estruturação do executivo federal, através de realização de concursos públicos, valorização do servidor, qualidade de vida no trabalho entre outros (FADUL; SOUZA, 2005).

Neste período foi possível observar, principalmente no início do segundo mandato, as convicções governamentais em ter um Estado forte, eficiente e promotor de ações que buscam diminuir a desigualdade e incentivem a inclusão social e para concretizar este Estado é instituída pelo Governo Federal a Mesa Nacional de Negociação, com suas ramificações nas diferentes áreas do Serviço Público Federal. Este movimento surge com o propósito de estruturar carreiras no serviço público e a partir daí promover a recomposição salarial dos servidores. Neste momento é instituída a gratificação de desempenho quando do alcance das metas individuais e institucionais.

Falando especificamente da Previdência Social temos como marco legal:

- Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004, que dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que trata a Lei n. 10.355, de 26 de dezembro de 2001, instituindo a Carreira do Seguro Social;

- Termo de Acordo de 16 de julho 2008, que define os termos do acordo resultante das negociações havidas entre o Governo e as Entidades Sindicais representativas da Carreira do Seguro Social (CNTSS/CUT - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social e FENASPS – Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho e Previdência e Assistência Social), para fins da nova estrutura remuneratória;

- Lei n. 12.155, de 23 de dezembro de 2009, que dispõe sobre a concessão de Bônus Especial de Desempenho Institucional - BESP/DNIT aos servidores do Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT; altera as Leis nos 11.171, de 2 de setembro de 2005, 10.997, de 15 de dezembro de 2004, 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, e 11.507, de 20 de julho de 2007;

- Resolução n. 65/INSS/PRES, de 25 de maio de 2009, que dispõe sobre o horário de funcionamento e de atendimento das Unidades do INSS, que previa para os locais de atendimento ao público, com funcionamento de 12 horas ininterruptas, a jornada de 6 horas diárias para os servidores;

- Orientação Interna n. 02/INSS/DRH, de 28 de maio de 2009, que define procedimentos complementares relativos à jornada de trabalho, revoga a Resolução

n. 65/INSS/PRES, e institui o Ponto Eletrônico para o controle da frequência dos servidores.

A partir deste marco legal, em junho de 2009, foi implantada a Carreira do Seguro Social, com efeitos financeiros retroativos a dezembro/2009, data de sua publicação. O resultado das negociações, na prática teve um aumento de jornada de trabalho de 2 horas para a grande maioria dos servidores, o controle da frequência através de Ponto Eletrônico e o aumento substancial de salário (não do vencimento básico) através de gratificação de desempenho. Esta gratificação é variável, podendo representar mais de 60% do total de vencimentos do servidor e reduzindo em 50% quando da aposentadoria. Para o pagamento da Gratificação fora estabelecida a avaliação de desempenho institucional e individual.

É neste momento que o servidor tem boa parte de seus vencimentos condicionados ao desempenho da Instituição

1.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA: ALGUNS PRINCÍPIOS

Quando apresentamos, mesmo que de forma resumida, como se deu a estruturação da carreira no Seguro Social, através de processo negocial, é importante salientar o que mudou na vida das pessoas com o cumprimento do acordo firmado. Em linhas gerais: uma gratificação financeira de valor expressivo se cumpridas as metas da Instituição e o aumento de duas horas diárias na jornada de trabalho. Partindo-se do princípio que os servidores do órgão, na sua grande maioria já cumpriram mais de 2/3 do tempo de trabalho e já se preparam para aposentadoria e o valor da Gratificação se reduz a 50% no momento em que deixa a condição de “ativo”. O que percebemos é uma insatisfação da categoria com o acordo feito. E aí nos perguntamos, saindo do foco da Negociação macro, como o Gestor, nos locais de trabalho, no dia a dia do servidor, tem administrado esta situação?

Em que lugar este Gestor se coloca? Ele representa a Administração, mas ao mesmo tempo ele também faz parte da categoria dos servidores previdenciários que, aparentemente, se mostra descontente com os rumos tomados.

É preciso que alguns princípios que regem uma negociação sejam observados e que servirão como norte para que este Gestor, a partir do lugar que

está ocupando, saiba conduzir e participar do processo, de maneira a contribuir para o êxito e satisfação dos envolvidos.

De acordo com Braga (1998, p.155), negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”

Stoll (2007) apresenta como princípios que norteiam uma Negociação os seguintes: “compulsoriedade negocial; boa-fé; acesso à informação; razoabilidade; paz social; igualdade; contraditório”.

Destes, destaca-se o Princípio da igualdade, onde o autor defende que as partes devem se encontrar em igualdade de condições para negociar.

Quando falamos de igualdade de condições não podemos esquecer que estamos tratando de Gestor e Servidores que compõem a sua equipe, sendo necessário que o Gestor tenha claro qual é o seu papel neste processo, não se valendo da condição de poder e de supremacia e a função que ocupa pode, erradamente, ensejar, tão pouco abdicar da condição de representar a Administração, caso contrário, comprometerá o processo.

De acordo com Lopes (1985, p. 34): “Tempo, informação e poder são colocados como variáveis-chaves no processo de negociação. A combinação desses elementos ou sua posição individual são sempre cruciais, devendo ser cuidadosamente trabalhados pelos negociadores”. Essas variáveis podem ser compreendidas pelas características que assume a negociação coletiva, conforme apresentado por Zajdsznajder (1985). Para esse autor, a negociação apresenta uma realidade multifacetada e essas diversas faces demandam um olhar multidisciplinar. São elas: Face Lógico-Linguística, Face Psicológica, Face Política, Face Social, Face Econômica, Face Antropológica, Face Administrativa, Face Tático-Estratégica e Face Lúdica.

Estas faces que compõem a negociação se inter-relacionam e, necessariamente, estão presentes no processo, uma vez que fazem parte do ser humano e do mundo em que vivem, se manifestando de acordo com as vivências e valores de cada um.

Além das vivências e valores individuais, não podemos esquecer que os participantes trazem consigo as consequências do clima organizacional, que é

composto pelos movimentos produzidos por todos os atores que compõem o processo. No caso em estudo, servidores, gestores, sindicatos e sociedade

Destaca-se aqui a relação que pode acontecer em um processo negocial levando-se em consideração a Face Psicológica e a Informação.

1.6.1 A Face Psicológica da Negociação

O ser humano é movido por suas expectativas e na tentativa de concretizá-las organiza seus movimentos, observando o outro a partir de sua ótica e se percebendo como parte daquele processo, não isento de toda sua história.

Em função desta lógica de comportamento é que a face psicológica da negociação representa ponto importante nesta relação, uma vez que as manifestações comportamentais apresentadas nem sempre podem ser controladas e manipuladas pelo seu autor.

Segundo Zajdsznajder (1985 apud ANTUNES, p. 8):

Face Psicológica. Como processo de comunicação, em que as partes estão emitindo e recebendo mensagens, dentro de um quadro de percepções, sugestões, empatias, antipatias e tentativas de influência, as negociações envolvem diversas questões psicológicas. Destas, duas devem ser realçadas: as percepções e as expectativas. Cada parte está sempre às voltas com percepções de si e do outro numa situação cambiante, em que as percepções passadas devem ser corrigidas por novos dados. De outro lado cada negociador ingressa com determinadas expectativas em termos de atendimento de seus desejos e em termos do comportamento da contraparte. Ao longo das negociações, estas expectativas têm de ser reavaliadas. Além disso, a possibilidade ou não de atendimento de expectativas gera afeições e desafeições, tendo de lidar freqüentemente os negociadores com os sentimentos de hostilidade que surgem.

Como se verifica nos vários conceitos que se pode atribuir ao termo negociação, sempre vamos ter relacionado o interesse das partes antecedendo o interesse coletivo, mesmo que de forma velada, pois é natural do ser humano.

Será que a Instituição onde estamos desenvolvendo este trabalho conhece as expectativas e aspirações dos seus trabalhadores?

Na Gerência Executiva de Porto Alegre vem sendo realizado um trabalho promovido pela Administração/Recursos Humanos que visa conhecer o perfil social dos seus trabalhadores, embora não esteja na estrutura formal da instituição já está

em atividade há um ano e meio e denomina-se Programa de Atenção à Saúde do Servidor (PASS).

Este programa é realizado por equipe multidisciplinar e consiste em qualificar o que até então conhecíamos como “Perícia do Servidor”, onde, em caso de necessidade de afastamento para tratamento de sua saúde ou de membro de sua família, o servidor era submetido a uma Perícia Médica. A partir da instituição do PASS, os servidores do INSS em Porto Alegre que necessitam se afastar do trabalho por motivo de doença, antes da realização da Perícia Médica propriamente dita, é recebido por uma Assistente Social que realiza uma Anamnese Social, com o propósito de conhecer aquele servidor na sua integralidade. Os dados são automatizados e servem também como dados estatísticos para análise do perfil sócio-econômico dos trabalhadores desta Instituição.

Segundo informações da equipe do PASS, dos 373 servidores que já se submeteram a Perícia, foi possível, dentre outros dados, verificar que:

- 1) Servidor(a) é o(a) único(a) provedor(a) da Família Nuclear: 50%.
- 2) Servidor(a) mantém ou ajuda família de origem: 68%.
- 3) Servidor(a) mantém ou ajuda filhos emancipados e/ou netos: 70%.
- 4) Rede de Apoio: 30% moram sozinhos, 70% com família imediata.
- 5) Família Nuclear com membros alcoolista, dependente químico e/ou portador de sofrimento psíquico: 60% (INSS-GEXPorto Alegre, julho de 2010).

Os dados acima e que estão na sua totalidade no final deste trabalho (Anexo 2), mostram uma realidade presente no dia a dia das relações entre Gestores e Servidores e, com certeza, representam necessidades, expectativas e compõem a constituição dos atores no processo negocial. Será que na mútua percepção estes elementos (que representam necessidades/facilidades) são percebidos, pois como observamos à luz da teoria da face psicológica da negociação, manifestados são percebidos, não podemos afirmar.

Quando refletimos sobre todos esses ingredientes presentes subliminarmente em um processo negocial (nas referências acima citamos apenas alguns deles), passamos a entender o quão complexo é este processo e o quanto depende da postura dos negociadores, das suas necessidades, dos seus desejos, da sua ética, da sua cultura e das suas aspirações.

1.7 NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO

No que pese a literatura trazer maior quantidade de material a respeito da Negociação Coletiva, relacionada a Governo X Sindicatos, é importante destacar que, neste estudo, tratamos da Negociação que envolve o Gestor e sua equipe em determinada Unidade de trabalho em um Órgão Público (INSS) da cidade de Porto Alegre, enfatizando como se conduz e como participa de um processo negocial. Quais os fatores que entende importantes levar em consideração na hora do processo.

No momento em que estamos ressaltando a importância das pessoas, no caso específico dos Gestores e dos Servidores públicos, no sucesso de uma Instituição, é importante falar um pouco mais sobre este agente do processo: suas necessidades, aspirações, motivações, enfim, o que é básico em todos nós e que nos move.

Segundo Gomes e Quelhas (2003, p.15): “Uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal”.

Pode-se pensar que é possível fazer a Gestão sem negociar, mas no mundo contemporâneo esta prática não tem espaço. Na família, os pais obterão mais êxito na educação do filho menor se utilizar a tática negocial, comprovando que até as crianças atualmente não admitem, de forma pacífica, a imposição. Ousamos afirmar que em todas as relações que envolvem poder, a negociação deve estar presente.

Entendemos que o grande marco para esta nova forma de relacionamento na sociedade deu-se no pós-Constituição de 88, aquela denominada “cidadã”, E o fizemos pelo fato de trazer em seus pressupostos o reconhecimento dos direitos do cidadão e a necessidade do Estado em atendê-los. A partir daí observa-se um crescimento e fortalecimento na atuação dos órgãos de defesa do cidadão e dos órgãos de controle do Estado, por exemplo. Os meios de comunicação também trabalham na lógica da defesa dos direitos, inserindo a transparência das ações governamentais e privadas como forma de fiscalizar e garantir a lisura.

Todas estas ações e movimentos se inserem na vida das pessoas e passam a fazer parte da cultura de um povo e esta cultura que se instalou e fortaleceu não

permite mais a imposição, dando lugar ao processo negocial quando da busca do outro.

No serviço público, a negociação na gestão também faz parte desta cultura do mundo contemporâneo e cada vez mais se investe em modelos participativos de Gestão, como no caso do INSS, objeto deste estudo.

Seguindo nesta lógica do pós-Constituição de 88, onde as pessoas se apropriaram de sua filosofia e imprimiram uma nova tendência inclusiva e cidadã para o país, nas relações de trabalho envolvendo Governo e Servidores, negociar apenas não basta, já tem início a discussão de que é preciso que o negociador, principalmente aquele detentor do poder, reconheça o seu trabalhador como um ser na sua totalidade, pois a Gestão que não adota esta prática pode estar comprometendo os índices de produtividade da Instituição, ou a saúde de seus trabalhadores, desgastando as relações.

Exemplo: Fato recente ocorrido em uma Unidade de atendimento de órgão Federal, uma servidora que estava acompanhando familiar com problemas de saúde solicitou a sua chefia imediata que abonasse seu ponto por dois dias, ela desejava se ausentar do trabalho para acompanhar a referida familiar. Se propôs, oportunamente, a compensar os dias não trabalhados. A chefia que se encontrava em uma situação difícil na gestão da unidade, pois estava com ausência de vários servidores e com acréscimo de demanda, ao invés de negociar com a servidora, desconfiou que a mesma estivesse simulando a gravidade do problema e adotou uma atitude meramente legalista e a encaminhou ao Posto Médico de Pessoal, porque não se sentia em condições de avaliar a necessidade do afastamento. Resultado: O Posto Médico concedeu à servidora 15 dias de afastamento. Não porque sua presença fosse fundamental para melhorar a saúde do familiar, mas sim porque a fragilidade emocional da servidora precisava de cuidados.

Neste exemplo, observa-se que para a servidora foi mais importante ter sido encaminhada ao Posto Médico, porque teve a oportunidade de ter reconhecida sua fragilidade e, de certa forma, amparada. Mas se analisarmos o comportamento da Chefia, o fato de encaminhar a servidora pode não ter se originado em função de sua preocupação com a mesma, mas sim, com a visão única de que não poderia prescindir de mais um servidor naquele momento.

Gerir é negociar, para que, de alguma forma, todos se sintam ganhando alguma coisa, nem que seja consideração.

1.8 ATINGIMENTO DE METAS E QUALIDADE DE VIDA

A introdução da meritocracia no serviço Público, cada vez mais se distancia do modelo patrimonialista de administração, onde a interação do trabalhador com o processo produtivo era pouco valorizada, mas este novo conceito da importância da participação de forma ativa e comprometida com os resultados traz à tona a necessidade de se dispensar um novo olhar para este trabalhador.

A respeito dos atores do processo de trabalho, Soviensi e Stigar (2001, p. 6) sugerem:

A Instituição atualmente deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

Pela afirmação acima visualizam-se tendências que começam a ser cada vez mais difundidas, para quando o trabalhador perceber que a empresa atinge seus objetivos, possa sentir-se mais motivado ao ver seus objetivos pessoais valorizados e tendo alguma importância para a empresa.

Os autores complementam:

O trabalho humano em organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, tentando compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Planejamento, *marketing*, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional, nesse contexto a gestão de pessoas torna-se algo essencial na instituição.

Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só a produtividade e a motivação da pessoa humana, mas também o próprio bem-estar social que esta pessoa merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve (SOVIENSKI e STIGAR, 2001, p. 7).

Destacamos a importância do papel do trabalhador no êxito do alcance de metas, como vimos acima, as instituições devem se preocupar não só com o seu colaborador, como estão sendo chamados os trabalhadores de empresas da iniciativa privada que adotaram a Gestão por Competência como método direcionador, mas também com sua qualidade de vida no trabalho e se encaminhando para tentar, de alguma maneira, suprir suas necessidades que possam estar comprometendo seu estado de motivação para o alcance das metas da empresa.

Já se encontra na literatura com alguma frequência a aceitação da tese que defende a qualidade de vida do trabalhador e o comprometimento do local de trabalho com esta meta. Também não é incomum encontrar artigos e publicações que trazem a preocupação dos estudiosos com o estresse que os trabalhadores estão submetidos. Segundo a Organização Mundial da Saúde, o estresse no trabalho é uma das maiores causas da depressão e, a longo prazo, os efeitos da rotina extremamente estressante com pressão contínua na busca de resultados e melhora de desempenho, são fatores que podem afetar diretamente a qualidade de vida e saúde do empregado.

Talvez, em função disso, a preocupação dos locais de trabalho, tanto público como privado, em investir em programas de qualidade de vida. E quando estamos falando de meritocracia, ligados ao atingimento de metas, também estamos falando em sucesso pessoal por ter alcançado o resultado esperado e, quem sabe, encontramos aí a causa do estresse: o receio de não atingir o que dele é esperado, afetando, talvez de forma inconsciente, sua autoestima, que vai refletir na motivação, estado de humor e qualidade de vida.

1.9 GESTÃO E SUBJETIVIDADE DOS SERVIDORES

Quando nos reportamos ao item anterior, na questão do estresse e da depressão, relacionados ao clima organizacional surgidos pelos novos tempos, gerando como consequência a não qualidade de vida, entendemos que é preciso encontrar um caminho para que as empresas/instituições prosperem nos seus objetivos sem se descuidarem da saúde emocional de seus trabalhadores. Quando

falamos de trabalhadores os Gestores também estão incluídos, pois a cobrança que é dirigida aos servidores é colocada de forma que os resultados de sucesso da Instituição também sejam encarados como seus e, neste ciclo que busca o comprometimento de todos em prol dos resultados positivos e da sobrevivência da Instituição, a subjetividade dos trabalhadores passa despercebida e, nesta caminhada, o trabalhador é convidado a incorporar os valores do local de trabalho como os seus valores pessoais.

Santo e Freitas (1987, p. 133), citando Dejours, fazem uma referência importante acerca da influência que o trabalho imprime no processo de saúde ou doença do trabalhador e de um coletivo:

Diante da multiplicidade de fatores que compõem a saúde, ganha destaque neste estudo o 'trabalho', em virtude do importante papel enquanto elemento determinante do processo saúde/doença, tanto individual quanto coletivamente, tendo em vista os impactos sociais, econômicos, ambientais, culturais, físicos e psíquicos, resultantes da produção do trabalho na sociedade capitalista contemporânea. Assim, pode-se inferir que os impactos do processo de trabalho vão para além dos adoecer físico. As condições de trabalho prejudicam o corpo físico do trabalhador, ao passo que a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

Como se pode observar, a complexidade que move o ser humano na sua total subjetividade carece que estudemos muito mais a respeito deste tema.

Esta nova organização do trabalho que vem ganhando força através da meritocracia, como se observou na citação anterior, também é responsável pela saúde psíquica de nossos trabalhadores, por isso, cada vez mais estudos apontam a necessidade, por parte das empresas, de reconhecer o trabalhador na sua integralidade.

Sobre a racionalidade imposta na organização do trabalho no mundo contemporâneo, Vasconcelos e Faria (2006, p. 5), trazem a pertinente reflexão:

Afirma que o advento da racionalidade instrumental, aquela que 'permite o cálculo dos melhores meios e dos melhores métodos, cálculo de custos e de vantagens e que submete todo mundo ao mundo do dinheiro', sinaliza o advento de uma forma de pensamento individualista e perversa que tem como consequência a dissolução dos vínculos sociais, a competição, o enfraquecimento dos movimentos sociais e das lutas sindicais. Ao mesmo tempo, essa racionalidade ganha uma importância crescente nas

organizações sob o comando do capital. Os indivíduos devem integrar-se e identificar-se a essas organizações, colocando os valores organizacionais no lugar de seus próprios, transformando-se em seres extremamente disciplinados, fazendo-os acreditar num caminho de autonomia, sendo responsáveis por suas carreiras, por sua competência, pelos erros e fracassos organizacionais.

Até muito pouco tempo, no mundo do trabalho o patrimonialismo impunha a mecanicidade e a repetição na hora de executar uma tarefa, não levando em consideração as habilidades e competências do seu colaborador. Nos dias de hoje, quando o trabalhador é convidado a opinar sobre a forma de executar, o que se discute é a necessidade deste trabalhador ser entendido como um todo e não só naquilo que pode doar à empresa.

O apelo para que incorpore as metas institucionais como seu objetivo primeiro de vida, já que, em função da individualidade e competitividade promovida podem estar comprometendo a estrutura emocional do trabalhador que, em algum momento, poderá querer buscar aquilo que é seu e que ficou perdido no caminho.

Para concluir esta etapa preliminar fazemos referência a Anbreu e Silva (2006, p. 94):

Vem crescendo a conscientização dos gestores de que a subjetividade tem importância fundamental para o entendimento das relações humanas, e estas não estão submetidas a contratos formais e regulamentos internos, tão-somente. A subjetividade é apresentada por esses autores como um aspecto que precisa necessariamente ser admitido pela gestão de pessoas. A subjetividade passa pelos aspectos religioso, político, econômico e moral dos indivíduos; é expressa, dentre outros elementos, pelos pensamentos, sentimentos, condutas, emoções e ações de cada um.

Melhorar o desempenho de uma empresa nos dias de hoje está ligado ao atingimento de metas, que se dá através do desempenho dos trabalhadores. Esta performance (atitude) por parte de cada um dos indivíduos que compõe o corpo funcional da instituição está relacionada às suas motivações, que se estabelecem a partir de suas necessidades, objetivos e satisfação pessoal. A partir desta lógica: necessidades da empresa e necessidades dos trabalhadores é que vai acontecer a organização do local de trabalho e a busca do comprometimento do trabalhador. Com as metas da instituição a empresa se vale de processo de negociação onde, agora, muito mais do que discutir a forma de executar um serviço, vai precisar, primeiro, conhecer os seus trabalhadores e, quem sabe, suas metas pessoais.

Na continuidade será apresentada pesquisa realizada em locais de trabalho, envolvendo Gestores e servidores da área de atendimento.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, organizadas por meio de análise de conteúdo proposta por Minayo (2002).

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa/exploratória, desenvolvida através de Estudo de Caso com levantamento de dados junto à Agência da Previdência Social em Porto Alegre.

Em função da questão de pesquisa, escolhida e para atingir os objetivos, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que buscávamos variáveis não quantificáveis e que iriam trabalhar com um universo subjetivo, envolvendo valores, crenças e atitudes.

Como estávamos nos propondo a trabalhar na busca de conhecer aquilo que não estava explícito, o trabalho teve caráter exploratório.

Nosso universo de pesquisa se concentrou em dois Gestores do INSS na cidade de Porto Alegre, que são responsáveis por duas Unidades de Atendimento ao Público (Agência da Previdência Social) nesta localidade e com sete servidores que trabalham nestas Unidades. Neste trabalho convencionamos chamar de Unidade A e Unidade B.

Após a autorização da Superintendente Regional do INSS (Anexo 3), conversamos com os Gestores envolvidos e agendamos dia e hora para visitar as Unidades. Nos deslocamos até as Unidades e conversamos com os servidores em grupo, explicando qual o propósito da pesquisa e facultando a participação.

Com o propósito de preservar os aspectos éticos utilizamos um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), o qual foi assinado em duas vias, ficando uma com o entrevistado e a outra com a pesquisadora

A escolha dos locais ocorreu em função de estar trabalhando vinculados a estas unidades (subordinada à Gerência Executiva) há mais de cinco anos, e por se tratarem de duas Unidades distintas: uma que conta com a participação de todos os servidores na Gestão, que denominamos de “Unidade A”, a outra, que aparentava não ter a participação dos servidores nas decisões, denominamos de “Unidade B”.

O Gestor da Unidade A identificamos como G1 e o da Unidade B: G2. Os servidores da Unidade A denominamos de S1-A, S2-A, S3-A e S4-A. Os servidores da Unidade B foram identificados como S1-B, S2-B e S3-B.

Os nove servidores que responderam a pesquisa, incluindo os dois Gestores, fizeram por adesão, uma vez que convidamos os vinte e três servidores presentes nas Unidades a participar, deixando claro a não obrigatoriedade da participação, quais os objetivos da pesquisa e para qual finalidade se destinava. As entrevistas foram realizadas nas Unidades, durante horário de trabalho, onde os servidores entrevistados foram autorizados pelas Chefias a participar.

A pesquisa se deu através da aplicação de dois roteiros de entrevistas distintos: um para os Gestores (Apêndice A), composto de questões objetivando:

- Avaliar sua percepção com relação a sua forma de Gestão;
- Aspectos de Negociação Individual e Coletiva;
- Grau de conhecimento da subjetividade do seu grupo de servidores;
- Grau de conhecimento e comprometimento com as metas da Instituição;
- Percepção do grau de satisfação dos servidores de sua Unidade.

Outra parte da pesquisa foi realizada junto aos servidores (Apêndice C) da forma descrita anteriormente e as questões buscando conhecer:

- Grau de conhecimento e comprometimento com as metas da Instituição;
- Grau de satisfação com o Gestor;
- Grau de satisfação com o local de trabalho;
- Grau de satisfação com a Instituição.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, pois entendemos que desta forma oportunizamos aos entrevistados manter o foco na resposta, sem abrir mão das observações livres que puderam estar presente e que foram de grande valor na análise posterior.

Para análise dos dados utilizamos a técnica de análise de conteúdo proposta por Minayo (2002), em função de se propor a identificar a comunicação através de seus núcleos de sentidos, levando em consideração sua frequência.

Entendemos que trabalhando com esta técnica privilegiamos a análise de conteúdo, que pode se manifestar das mais diferentes formas.

Ordenar os dados, classificá-los e a análise final propriamente dita foram as fases utilizadas neste trabalho para realização da análise qualitativa.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente abordaremos um breve histórico da Instituição INSS, onde foi realizado o trabalho para, desde a sua criação, entender o momento atual em que se encontra.

3.1 INSS: UMA AUTARQUIA FEDERAL

Para falarmos de INSS precisamos, em primeiro lugar conhecer um pouco mais do histórico da Previdência Social brasileira, hoje Ministério da Previdência Social e para isso vamos nos valer de Gurgel (2008 p. 16-20), no livro *Evolução da Previdência Social*, complementado por textos publicados no site da Previdência Social.

No século XVII, em 1793, tem-se notícia da existência de um Plano de proteção dos Oficiais da Marinha que previa a concessão de Pensão por morte às suas viúvas e aos filhos dependentes.

Já no século XIX, em 1821, através de Decreto o Príncipe Regente Pedro de Alcântara (Reino de Portugal), acontece o primeiro ato legal falando de Previdência no Brasil, que concedia jubilação (aposentadoria) aos mestres e professores com 30 anos de serviço.

A Previdência brasileira, da forma como a concebemos hoje, teve sua criação em 1923 com a Lei Eloy Chaves, que instituía uma Caixa de Aposentadoria e Pensões para cada uma das empresas de estradas de ferro, abrangendo todos os seus funcionários. Os benefícios que oferecia eram: pensão por morte, aposentadoria, assistência médica e auxílio farmacêutico. Caracterizava-se por uma instituição previdenciária em função dos benefícios da aposentadoria e da pensão por morte. À época era concedido apenas um destes dois últimos citados. Não eram cumulativos.

Na década de 30 foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Também nesta época foi instituída a Carteira Profissional. As Caixas de Aposentadorias e Pensões deram lugar aos Institutos dos Comerciantes e criados os

Institutos dos Marítimos (IAPM), Comerciários (IAPC), Bancários (IAPB), Industriários (IAPI) e o Instituto dos Servidores (IPASE). Fato que precisa ficar registrado mostra que os Institutos representavam grande desigualdade, pois cada um possuía estrutura própria de benefícios e contribuições, provocando disparidade qualitativa e quantitativa de proteção social.

Nos anos 40 surgiu a Legião Brasileira de Assistência (LBA) que tinha como principal função amparar a maternidade, infância, os velhos, os desvalidos e a assistência médica às pessoas necessitadas. Teve papel importante com campanhas de apoio aos soldados brasileiros na II Guerra Mundial.

O financiamento da construção da cidade de Brasília foi o fato mais marcante da Previdência brasileira nos anos 50, quando a Previdência brasileira ainda não questionava a relação receita X despesa e a sua sustentabilidade, tendo este financiamento sido tema de diversos debates nas décadas seguintes, quando a seguridade brasileira passou a conviver com a preocupação do déficit em suas contas (gastava mais com pagamentos de benefícios do que arrecadava com tributos previdenciários) e passou a ter uma conta própria para administrar sua receita e o pagamento de benefícios.

Em 26 de agosto de 1960 foi editada a Lei Orgânica de Previdência Social, que unificou a legislação aplicável aos Institutos, ficando a Gestão dos mesmos centralizada em 1966 com a criação do Instituto de Previdência Social (INSS).

Nos anos 70 foi criado o Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) e só em 1977 fora criado o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS) com a missão de administrar e gerir os benefícios, prestação de serviços, custeio e administração financeira e patrimonial da Previdência e da Assistência Social e, para tal, foram criados o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), Central de Medicamentos (CEME), Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social (DATAPREV), Fundação do Bem-Estar do Menor (FUNABEM).

Na década de 80, com o advento da Constituição Federal, inseriu-se na área previdenciária o conceito de Seguridade Social, que era composto por um tripé: Previdência Social, Saúde e Assistência Social e que tinha como principais

norteadores a universalidade da cobertura, inclusive com o ingresso do trabalhador rural como protegido pelo sistema.

Nos anos 90 o Ministério da Previdência e Assistência Social passa por uma reestruturação e foram extintos o INPS e o IAPAS, dando lugar ao INSS, que cuidaria da Arrecadação e Pagamento de Benefícios. Fora extinto o INAMPS e transferida sua estrutura e função para o Sistema Único de Saúde (SUS).

A área do INSS que cuidava da arrecadação, em 2007 fora transferida para o novo órgão criado no governo federal, a Receita Federal do Brasil.

A estrutura organizacional do INSS hoje se divide em cinco Diretorias com sede em Brasília, cinco Superintendências Regionais, 100 Gerências Executivas no território nacional e 1131 Agências da Previdência Social, 69 Unidades Móveis, chamados de PREVMóvel e quatro barcos que atendem nos municípios que não possuem Agências.

Tem hoje como missão: “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social.” E visão: “Ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade de regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento” (BRASIL, 2010, p. 29).

Está sendo administrada com a visão da Gestão participativa e para isso, a partir de um Planejamento Estratégico (2009 a 2015) elaborou um Plano de Ação (anual), onde são estabelecidas as metas e os resultados mensurados através de indicadores, com a institucionalização da participação de todos os servidores.

Possui uma carteira de 27.000.000 de beneficiários, para aos quais desembolsa em média 16 bilhões de reais ao mês e, a estes, 300.000 novos segurados ingressam mensalmente no sistema. A média de atendimento é de 4 milhões de pessoas em todo o Brasil.

Neste contexto, a Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre responde pelos serviços da Previdência Social nos municípios de Porto Alegre, Viamão e Alvorada. Na sua carteira administra 350.000 beneficiários.

A partir de 2003 a Previdência Social brasileira foi marcada por um claro movimento de fortalecimento de um sistema previdenciário público e eficiente, investindo na melhoria substancial dos serviços oferecidos a população e instituição de carreiras para os servidores.

Concurso público e investimento na melhoria de toda infraestrutura, incluindo tecnologia foram fundamentais para que esta melhoria nos serviços se desse de forma estruturada.

Para percebermos a diferença, na década de 80, um segurado que requeria uma aposentadoria, precisava aguardar em média 6 meses para ter seu benefício concedido. Hoje este pedido pode ser deferido em 30 minutos, por exemplo. Outro cenário que mudou bastante e que se pode observar: No início dos anos 2000 o acesso aos serviços do INSS acontecia, quase que exclusivamente nas Agências, fazendo com que longas filas se acumulavam e para obtenção do atendimento não era incomum o segurado passar a noite em frente a Unidade do INSS para garantir o atendimento.

Hoje, além de muitos serviços estarem disponíveis na Internet, foi criado a Central 135, que consiste em uma Central de Atendimento por telefone (a ligação é gratuita) que oferece diversos serviços, tendo como facilitador principal a possibilidade de agendamento de serviços, como solicitação de benefícios e marcação de perícia médica, para os quais o segurado não precisa mais se dirigir a Agência, ele só o fará no dia e hora marcados para efetivar o seu serviço.

Importante considerar que se trata de uma Instituição com 87 anos e que a partir dos anos 1990 o INSS passa a ser independente da saúde (ex-INAMPS) e, a partir de 2007, passa a cuidar apenas da área de benefícios.

Em Porto Alegre, sede de uma das 100 Gerências Executivas, estão subordinadas a esta, 10 Agências da Previdência Social, dentre as quais, duas foram objetos deste trabalho.

No que diz respeito aos servidores, fora instituído através de negociação com a categoria a recomposição salarial, quando os servidores passaram a receber como parte de seus proventos, gratificação de desempenho. Parcela variável de acordo com os resultados obtidos.

Com relação à estratégia organizacional, a partir de 2009 passa a operar com um Planejamento Estratégico e estabelece a missão e a visão da Instituição. Um Plano anual de Ação, com a participação de todos os servidores é utilizado para acompanhamento dos resultados.

Após análise dos dados obtidos neste capítulo, faremos uma reflexão a partir das respostas das entrevistas, que objetivaram verificar em duas Unidades de

Atendimento da Previdência Social em Porto Alegre, como ocorre o processo de negociação na construção das metas institucionais junto aos servidores e Gestores.

É redundante afirmar que o estilo de Gestão aplicado poderá ou não facilitar a cultura de negociação. Conhecer quais as características de gestão nestas unidades, a partir da ótica do gestor, também foi propósito deste estudo assim como a percepção que os gestores e os servidores têm deste processo.

Por fim, verificar, a partir da análise das entrevistas, qual a importância que o contexto social dos servidores tem para dois Gestores do INSS em Porto Alegre na condução de um processo de Negociação Coletiva.

Dando início a esta análise é importante contextualizar um pouco mais a população entrevistada: Em relação aos Gestores, um é do sexo feminino e o outro masculino, ambos pertencem à carreira do Seguro Social e a categoria de Técnico do Seguro Social. Estão na faixa etária de 54 a 55 anos; têm entre 28 e 35 anos de tempo de serviço; e desempenham a função de Gestão na Unidade há aproximadamente quatro anos.

Na Unidade A, dos quatro servidores entrevistados, três são do sexo masculino. Dois têm idade entre 30 e 35 e 40 anos, os outros dois, entre 48 e 58 anos. Metade dos entrevistados nesta Unidade tem aproximadamente 28 anos de tempo de serviço e, o restante, aproximadamente 15 de vida laboral. Dois servidores estão na Unidade há sete anos e os outros dois há dois anos e meio. Três dos entrevistados fazem parte da categoria de Técnico do Seguro Social e um da categoria de Motorista.

Na Unidade B, entrevistamos dois servidores do sexo masculino e um do sexo feminino. Um servidor com idade na faixa dos 30 anos e os outros dois na faixa de 45 a 50 anos. Um dos entrevistados tem quatro anos de tempo de serviço e os outros dois varia de 10 a 15 anos. Trabalhando naquela Unidade, um servidor está há mais de 16 anos, enquanto os outros dois estão com sua lotação naquele local há menos de cinco meses. Os três servidores pertencem a categoria de Técnico do Seguro Social.

A percepção dos servidores em relação à construção das metas institucionais foi um dos objetos do nosso estudo e conforme descrevemos neste trabalho o INSS se utiliza, a partir de uma Planejamento Estratégico, de um Plano de Ação, onde são estabelecidas ações e quantificadas através de metas que irão refletir na melhora do

atendimento e na redução de custos, uma vez que é incentivado a diminuição do tempo para execução dos serviços e, por fim, na melhoria do atendimento à sociedade e ao fiel cumprimento da missão do INSS.

Para execução do Plano de Ação da Instituição, está prevista a participação de todos os servidores incluindo a do Presidente até a do servidor que atende nas Unidades, com o propósito de receber suas contribuições para execução das tarefas e, com isso, seu comprometimento no alcance dos resultados.

Nas entrevistas com os Gestores, precisamos deixar registrado o desânimo e a desmotivação observada e relatada.

Através dos relatos e postura corporal, demonstravam estarem cansados e desesperançosos. Foi importante ouvir suas percepções a respeito deste processo que representa hoje a espinha dorsal da Instituição:

“Sim. Discutimos o Plano de Ação em todas as Reuniões.” (G1 – Unidade A)

“Sim e acho muito interessante. Falta dar condições para sua operacionalização. Os nossos Sistemas são um exemplo disso. É muita demanda e falta de servidores.

No final do ano passado eu assinei um Termo de Compromisso com relação ao cumprimento de Metas. E se eu não atingir? O que vai acontecer comigo?

Sem dizer que as Metas foram impostas.” (G2 – Unidade B)

Questionado o Gestor da Unidade A acerca da participação da sua Unidade nos resultados da Instituição o Gestor responde:

“Avalio como muito difícil atingir as metas até dezembro. Com este Sistema, não vai dar.

Outra coisa que me preocupa é que os colegas estão adoecendo. É muita pressão com prazos, tempo, etc. mas as condições para atingir as metas não aparecem.

O problema é que para atingir os objetivos do Governo nós é que somos pressionados. Querem mudar 35 anos em 1 ou 2.” (G1 – Unidade A)

Quando questionados se já foram convidados a participar de algum processo de tomada de decisão com seu Gestor, obtivemos como resposta a convicção de que não foram convidados a participar da elaboração do Plano. O gestor da Unidade B acrescenta ainda que tem consciência que assinou um termo se comprometendo com os resultados.

Importante observar nas respostas, que os Gestores se sentem partícipes das decisões locais, no âmbito da Gerência Executiva, mas não se sentem participando

da construção do Plano, e sim tendo apenas o papel de executores de uma política. Criticam também a falta de condições (logística) para execução das atividades e conseqüente alcance das metas, citando a baixa performance dos sistemas informatizados e a falta de servidores.

Nos relatos e manifestações identificamos a falta de confiança na Instituição, pois ambos referiram ter assinado um Termo se comprometendo a atingir as metas e se mostram inseguros com relação às conseqüências no caso do não cumprimento ou qual o encaminhamento conseqüente, caso as metas não sejam atendidas.

Segundo Gomes e Quelhas (2001, p. 15): “Uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal.”

Neste aspecto o Gestor da Unidade A manifesta claramente sua preocupação com o adoecimento que vem observando nos servidores de sua Unidade e faz relação com as condições de trabalho que lhes é oferecida, ressaltando aspectos como: “pressão com prazos, tempo, etc.”

Na mesma citação o Gestor refere que:

“O problema é que para atingir os objetivos do Governo nós é que somos pressionados. Querem mudar 35 anos em 1 ou 2.” (G1 – Unidade A)

Interessante observar que trata-se de um servidor com muitos anos de casa, conhece as diferentes formas de administração que a Instituição implantou e os resultados que obteve e nutre o sentimento que quem vai ganhar com os resultados obtidos é o Governo e, o que é pior ainda, à custa do desempenho sob pressão dos servidores.

Segundo Vasconcelos e Faria (2008), a subjetividade dos servidores, suas aspirações e sua necessidade de se sentir partícipe da construção das metas e formas de execução, já vem sendo discutidas e fazem parte da metodologia de algumas organizações.

Analisando as respostas dos servidores a respeito de seu conhecimento/envolvimento com o Plano de Ação da Instituição também foi possível observar diferenças entre as Unidades.

Na Unidade A os servidores, em seus relatos e posturas corporais, demonstravam tranquilidade, com a Unidade bastante organizada e se mostravam

bastante concisos nas suas respostas, apesar de todos afirmarem conhecer o Plano de Ação da Unidade, que lhes era repassado nas Reuniões mensais da Unidade e através de outros meios.

Na Unidade B, nos deparamos com servidores que em seus relatos manifestavam estarem cansados, mais falantes e demonstrando maior crítica em relação às metas. Com relação ao Plano um servidor afirmou não conhecer e os demais afirmaram conhecer superficialmente. Quando perguntamos se não são feitas Reuniões Mensais do Plano, obtivemos como resposta de que as reuniões são “fictícias”, pois, segundo o servidor, “o movimento é tão grande que não tem condições de serem feitas reuniões”.

A partir desta comparação podemos afirmar que na Unidade A os servidores se mostram mais tranquilos, conhecem o Plano e existe a prática de Reuniões mensais, enquanto na Unidade B os servidores se mostravam mais cansados, não conhecem o Plano de Ação do INSS e não realizam a discussão do Plano em Reuniões mensais.

Impressiona a manifestação do servidor SB-2, que sintetiza o sentimento dos demais e que demonstra fragilidade emocional, sem vislumbrar perspectivas de melhoria. Passou a impressão de que sua vida no trabalho é um processo essencialmente mecânico, onde seu conhecimento técnico acerca da tarefa é bem vindo, mas sem espaço para contribuir com relação à forma de desenvolvê-lo.

Dejours, citado por Santo e Freitas (1987, p. 133), traz a seguinte afirmação pertinentes às condições de trabalho:

As condições de trabalho prejudicam o corpo físico do trabalhador, ao passo que a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

Conforme é possível encontrar em autores como: Vasconcelos e Faria (2008) e Soviensi e Stigar (2002), nos dias de hoje, a busca por resultados em todas as áreas é uma constante, fazendo com que a individualização imprima papel preponderante, afastando, de certa forma, o compartilhamento e a cooperação entre as pessoas, o trabalho inserido neste contexto e seguindo a mesma lógica pode representar importante fator de estresse e de adoecimento. O autor citado

anteriormente sugere que as condições de trabalho podem adoecer o corpo físico do trabalhador e a organização daquele local pode contribuir para o adoecimento psíquico daquela pessoa.

Neste aspecto, em uma análise inicial, sugere que as condições de trabalho, materializadas na falta de servidores e dificuldades com a baixa performance dos Sistemas Informatizados, tanto na Unidade A como na unidade B, não estão contribuindo para a saúde e bem-estar dos servidores. Já, em relação à organização do local de trabalho, podemos inferir que a Unidade B apresenta sinais de que este aspecto carece de ações para sua melhoria, quer seja pela manifestação de seus servidores que demonstram cansaço, se dizem adoecidos, quer seja pela dificuldade de realizar reuniões para que sejam estabelecidas combinações, preferencialmente através de negociação.

O perfil da Gestão em uma Unidade de trabalho pode representar importante fator de definição do clima organizacional, uma vez que a forma de gerir pessoas e processos vai ter como consequência a forma como as relações se estabelecem entre as pessoas e, a partir deste aspecto, produzir um ambiente de trabalho aonde os trabalhadores irão ou não encontrar satisfação em estar trabalhando.

Nas nossas duas Unidades de atendimento, objeto da pesquisa, questionamos os Gestores a respeito de qual estilo de gestão, a partir de sua ótica, praticam no seu dia a dia. Ao questionamento, o Gestor G1 respondeu:

“Sou democrático e faço uma Gestão democrática. Às vezes, até *lasse fair* (risos). Tem que ser democrático, senão a coisa não anda. É dar um tiro no pé.” (G1- Unidade A)

Perguntado a respeito dos aspectos facilitadores e dificultadores de sua atuação, respondeu como sendo o que mais o dificulta a performance dos sistemas, responsabilizando a Dataprev (responsável pelos sistema informatizado) e a inviabilidade de se atingir algumas metas do Plano de Ação.

O Gestor da Unidade B se manifestou da seguinte maneira com relação ao estilo de Gestão que pratica:

“Normalmente democrática, porém, quando vejo que não vai haver consenso e preciso tomar uma decisão, aí não tem jeito, vale a imposição.

Outra coisa que costumo fazer é sempre dar reforço positivo para os servidores. Por exemplo, quando recebem elogio através da Ouvidoria,

sempre repasso a eles. E outros elogios, na Agência mesmo, divulgo para todos.

Nas datas comemorativas, dia dos pais, das mães, etc., sempre faço uma homenagem, trago um bom bom, alguma coisa pra não deixar passar em branco.” (G2 – Unidade B)

Também questionado acerca dos aspectos facilitadores e dificultadores, atribuiu a baixa performance dos sistemas informatizados a principal dificuldade, aliada ao aumento da carga horária a partir de agosto de 2009. Admitindo ter em sua equipe “servidores-problema”, critica a Gerência, segundo o Gestor, os aloca naquela Unidade.

Reconhece, no entanto, que a boa vontade dos servidores é que minimiza os problemas operacionais vividos pela Unidade.

Sabemos que quando falamos de estilo de Gestão, não podemos descaracterizar este aspecto do perfil pessoal do trabalhador que executa esta função, tampouco menosprezar a necessidade de capacitação continuada para que tenha uma Gestão eficiente.

No serviço público as nomeações nem sempre se dão a partir de critérios técnicos e, mesmo quando são feitas desta forma, o universo de candidatos ao cargo se limita aos servidores existentes em seu quadro, uma vez que a admissão de novos depende de concurso público. No INSS, além das características citadas acima, o investimento em capacitação de Gestores só recentemente teve início e, ao que parece, não muito integrado a realidade da Instituição.

Nesta mesma linha de pensamento, Soviensi e Stigar (2002, p. 3), abordam aspectos importantes da Gestão quando afirmam “que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência.”

Diante desta afirmação, podemos voltar à questão do estilo de Gestão e deduzir que não se trata de ter unicamente determinada característica, seja ela democrática, autoritária, flexível, etc., mas saber se portar de diferentes maneiras, dependendo da situação que se apresenta e, nas nossas Unidades em análise, foi possível observar a partir das respostas dos Gestores, aspectos interessantes: ambos procuram se definir com uma única característica, porém, admitem que em alguns momentos precisam alternar. Outro fator importante no relato do Gestor da Unidade B é a preocupação em transmitir aos servidores seu reconhecimento por

alguma atitude ou valor pessoal materializado, quando os homenageia em datas específicas (dia dos pais, dia das mães, etc.), bem como divulga quando lhes é atribuída alguma consideração por parte da sociedade (quando recebem elogios)

No momento em que está se falando em adoecimento pelo trabalho, na necessidade de se perceber o servidor na sua totalidade, sugere relevância a postura descrita acima e que tem relação com o que é apresentado por Mailhiot (1976, p. 66): “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

O papel do Gestor tem fundamental importância em todo contexto que envolve o trabalho e conversando com os servidores nas suas Unidades é importante observar como se sentem em seus locais de trabalho, para que possamos relacionar os estilos de Gestão com a satisfação dos mesmos.

Questionados a este respeito, os servidores da Unidade B, verbalizaram estarem cansados, preocupados com o grande número de servidores que se afastam por motivo de doença. Com relação ao relacionamento com os colegas, afirmaram “não se tratar de um grupo verdadeiro”, pois “os servidores não querem negociar”, demonstrando insatisfação.

Os servidores entrevistados na Unidade A, convidados a se manifestar como se sentem no seu local de trabalho afirmaram se sentirem bem e que a relação com os colegas é boa.

Como se verifica, a estratégia do Gestor da Unidade B parece não ter gerado efeito no sentido de fazer com que a relação entre os servidores do grupo seja mais harmônica e satisfatória. No grupo de servidores da Unidade A, esta desarmonia não parece ser muito significativa.

Outro aspecto importante que deve estar presente na atualidade, quando se fala de Gestão, é o aspecto negocial, para o qual, Gestores e demais servidores deveriam estar abertos, a fim de contribuir para um clima de participação, comprometimento com os resultados, melhoria no desempenho da Instituição e satisfação dos envolvidos.

De acordo com Braga (1998, p.155), a definição de negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

No INSS, instituição em estudo, o histórico de negociação nas relações e processos de trabalho é recente, assim como em todo serviço público, por ter sua origem mecanicista, onde as regras e as vantagens eram impostas pelo Governo, mas hoje vivemos uma era onde a negociação é componente fundamental num processo de Gestão por resultados e onde a participação de todos é fundamental para o alcance das metas.

Em uma negociação presume-se que ambas as partes precisam se sentir, de alguma forma contemplada com o resultado e, no que pese ser o ideal, que todos estivessem nas mesmas condições para o processo, devemos considerar que o Gestor (que neste caso representa o Governo e o poder), diante das prerrogativas que tem, assume um papel fundamental como participante e incentivador da prática negocial.

Neste sentido, nos relatos dos Gestores com relação ao aspecto de suas atuações, ambos admitem que têm a prática de negociar, e quando solicitados a elencar os aspectos mais importantes que consideram nesta hora, destacamos algumas observações:

“Sempre que pretendo fazer uma mudança converso com o grupo. Primeiro chamo os outros Gestores da minha equipe e se eles concordarem, (às vezes, mudamos alguma coisa) aí vou pro grupo. Normalmente eles concordam.

Exceto os Gestores, os demais não trazem ideias.

No início todos tinham mais envolvimento com o Plano, agora com todas as dificuldades que não dependem de nós a solução, o Plano está meio desacreditado. Para melhorar, poderiam pelo menos ajustar as Metas que foram definidas no Plano, no final do ano passado. Basta ler o Gestão (publicação feita periodicamente pelo Presidente do INSS): eles só querem resultados e com isso os colegas estão adoecendo” (G1 – Unidade A).

“Sempre que tem algo que precisa ser mudado, organizo reuniões para propor. Sempre que recebo sugestões e que são exequíveis, aceito e implementamos” (G2 – Unidade B).

É interessante observar que o Gestor da Unidade B, segundo relato de seus servidores, por falta de condições de trabalho pela grande demanda, não consegue realizar reuniões periódicas, afirma que negocia, apesar de deixar clara sua condição de poder e de veredicto final. Sugere que as negociações acontecem de forma individual entre o gestor e servidor.

Já o gestor da unidade A, demonstra utilizar-se de mais estratégia na hora de negociar, primeiro submete a proposta a um grupo menor (Gestores intermediários)

e após os ajustes necessários, ao grande grupo. Interessante quando ele afirma que só os Gestores intermediários “trazem ideias”. Isso sugere que é junto a este grupo que efetivamente acontece o processo negocial e não envolvendo todos os servidores.

Um aspecto interessante é que ambos os Gestores se dão conta de que os servidores estão desmotivados e adoecidos, e que isto acontece em função da precarização da estrutura dos locais de trabalho, materializada na baixa performance dos sistemas informatizados, que causa lentidão no atendimento, descontentamento dos segurados e servidores e na falta de servidores com perfil para atender aquele tipo de demanda.

Também é interessante observar que, embora reconhecido o momento atual de seus grupos, conforme descrito acima, a única solução para reverter o quadro não está na sua área de atuação e sim em outra instância de poder.

Neste aspecto, é importante refletir a respeito da face psicológica da negociação que considera e atribui importância às percepções e expectativas dos atores durante o processo negocial.

De acordo com Zadsznajder (1985 apud ANTUNES):

Face Psicológica. Como processo de comunicação, em que as partes estão emitindo e recebendo mensagens, dentro de um quadro de percepções, sugestões, empatias, antipatias e tentativas de influência, as negociações envolvem diversas questões psicológicas. Destas, duas devem ser realçadas: as percepções e as expectativas. Cada parte está sempre às voltas com percepções de si e do outro numa situação cambiante, em que as percepções passadas devem ser corrigidas por novos dados. De outro lado cada negociador ingressa com determinadas expectativas em termos de atendimento de seus desejos e em termos do comportamento da contraparte. Ao longo das negociações, estas expectativas têm de ser reavaliadas. Além disso, a possibilidade ou não de atendimento de expectativas gera afeições e desafeições, tendo de lidar freqüentemente os negociadores com os sentimentos de hostilidade que surgem.

Neste pensamento trazemos para discussão aquilo que é nato no ser humano e do que não pode escapar: seus desejos/necessidades que contribuem para gerar expectativas e suas percepções. Expectativas com relação ao que o outro vai apresentar, que não tem como estar dissociada dos seus próprios desejos e expectativas com relação ao atendimento de suas próprias necessidades. Suas percepções, que apresentam fundamento no conhecimento que tem do outro e de si mesmo, bem como na possibilidade ou não de atendimento as suas demandas.

Quando entramos nesta área da negociação, analisando as duas unidades objetos deste estudo, é possível perceber o quanto os desejos/intenções de cada um não estão sendo percebidos pelo outro, principalmente na relação Gestor X Servidores, contribuindo para o ambiente organizacional adoecido, principalmente na Unidade B.

No campo das expectativas e das necessidades individuais, aliados a forma como o mundo globalizado está sugerindo o comportamento das pessoas na atualidade, partindo da premissa da velocidade da informação, da competição, do alcance de resultados (em todas as áreas), já se pode observar um esvaziamento das relações, tornando as pessoas menos solidárias, mais sós e, conseqüentemente, mais depressivas.

No campo do trabalho já é bastante comum encontrar estudos e defesas da tese de que as empresas precisam investir na qualidade de vida dos seus trabalhadores e na melhoria das condições de trabalho.

Sovienski e Stigar (2002, p. 10) sugerem:

Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando não só a produtividade e a motivação da pessoa humana, mas também o próprio bem estar social que esta pessoa merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve.

Ainda na esfera da subjetividade das pessoas, aliada às necessidades do mundo atual, Anbreu e Silva (2006, p. 94) fazem referência a Davel e Vergara (2001):

[...] vem crescendo a conscientização dos gestores de que a subjetividade tem importância fundamental para o entendimento das relações humanas, e estas não estão submetidas a contratos formais e regulamentos internos, tão-somente. A subjetividade é apresentada por esses autores como um aspecto que precisa necessariamente ser admitido pela gestão de pessoas. A subjetividade passa pelos aspectos religioso, político, econômico e moral dos indivíduos; é expressa, dentre outros elementos, pelos pensamentos, sentimentos, condutas, emoções e ações de cada um.

Se a subjetividade dos trabalhadores tem toda esta importância, ela precisa ser conhecida dos Gestores e a partir daí, o atendimento das necessidades de sua equipe servir de facilitador na hora da negociação e fazer parte dos objetivos, por parte da Instituição, na hora de estabelecer suas metas.

Na Gerência do INSS em Porto Alegre, onde estão localizadas as nossas Unidades de Atendimento que fizeram parte deste estudo, há um Programa de Atenção à Saúde do Servidor, que é executado pela área de RH (na sede da Gerência). Mas quando questionados, os Gestores, responderam que não têm conhecimento dos resultados do Programa, nem dos dados que já foram apurados e que dizem respeito aos aspectos da vida social, econômica, familiar e de saúde (física e emocional) do quadro de trabalhadores.

Não conhecer aspectos tão importantes da subjetividade certamente vem de de encontro às necessidades do mundo atual, os quais poderiam estar servindo de importante instrumento para, depois de identificadas as necessidades, propor um plano de ações no sentido de contribuir para seu saneamento e demonstrar pragmaticamente aos trabalhadores a intenção da Instituição em colaborar efetivamente para o seu bem-estar.

De tudo o que foi possível observar nas duas Unidades da pesquisa percebeu-se que alguns fatores precisam ser ressaltados com o propósito de propor a ampliação da discussão acerca dos objetivos deste trabalho. Nas duas Unidades foi perceptível a pouca motivação e nenhum contentamento com os bons resultados obtidos pela Instituição, em especial, na Unidade B. Os servidores dessa Unidade demonstraram estar muito cansados, sentimento também manifestado pelos dois Gestores. Com relação ao Plano e Ação do INSS o sentimento geral nas duas Unidades é de que se trata muito mais de algo formal do que um Plano sujeito a alterações sempre que se fizer necessário.

Se compararmos as duas Unidades, no que diz respeito à forma de Gestão e como se estabelece o processo negocial, podemos afirmar que na Unidade A os servidores se sentem mais participantes das decisões e conhecedores das estratégias da Gerência Executiva, não só com relação aos Indicadores do Plano de Ação, demonstrando que as Reuniões locais acontecem e que as informações são repassadas. Observou-se também a estratégia do Gestor na hora de negociar: procura fazer em duas etapas: primeiro negocia em um pequeno grupo para, só após, negociar no grupo maior, dando a entender que desta forma normalmente as propostas eram aceitas, do que inferimos que a verdadeira negociação coletiva acontece entre o Gestor e o grupo menor.

Já na Unidade B, onde os servidores se sentem muito cansados, demonstram pouco conhecimento em Relação ao Plano de Ação do INSS e de qualquer outro projeto da Gerência Executiva. Afirmam, com certo ressentimento, que não é possível realizar Reuniões em função da grande demanda de serviços, procurando isentar a Chefia da responsabilidade pela não realização. No aspecto gerencial, o Gestor admite usar estratégias diferentes dependendo da situação (democrático, flexível, etc.) e procura investir, de alguma forma, na valorização dos servidores, embora isso não se reflita no sentimento dos mesmos.

Os dois Gestores demonstram não concordar com a forma como fora instituído e está sendo executado o Plano de Ação, se sentindo pouco participativos junto à Direção do INSS nas suas sugestões.

Chamou a atenção a grande queixa nos dois aspectos logísticos: a falta de servidores e os reiterados problemas com os sistemas informatizados, proferidas por todos os servidores entrevistados, dando a impressão de que materializavam nestes aspectos seus sentimentos de exclusão e desamparo por parte da Instituição.

Do estudo realizado e das observações feitas a partir das pesquisas com os servidores e Gestores, resultaram as considerações finais, apresentadas a seguir.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho percorrido nesta investigação possibilitou analisar a postura e a percepção de dois Gestores e sete servidores de Unidades de Atendimento do INSS em Porto Alegre, com relação ao processo negocial que acontece nas respectivas Unidades visando ao cumprimento do Plano de Ação do INSS. Viabilizou conhecer a importância que o contexto social dos servidores tem para dois Gestores do INSS em Porto Alegre na condução de um processo de Negociação Coletiva.

Primeiramente, não podemos descartar o contexto da Instituição no que diz respeito às grandes mudanças vividas a partir de 2003, quando passa a receber investimentos de toda ordem com o propósito do seu fortalecimento e da melhoria de sua imagem junto à população.

Este contexto de mudanças nas Unidades pesquisadas foi executado por servidores que já contavam com mais de 20 anos de trabalho e com idade superior a 40 anos. Só a partir de 2005 passou a receber alguns novos servidores admitidos em concurso, com idade, em geral, inferiores a 30 anos, como foi possível perceber principalmente na Unidade A, fazendo com que o clima organizacional da Instituição também passasse a considerar a convivência de diferentes gerações, envolvendo expectativas, postura e valores próprios.

Outro fator importante a ser destacado é a cultura de participação dos Gestores e servidores na elaboração das ações para o alcance das metas. Essa cultura é nova no INSS e, de forma geral, os servidores se ressentem de não terem participado da elaboração e também não se sentem respeitados quando sugerem alteração de determinada meta estabelecida em função de eventos não planejados que estão interferindo no resultado.

Esta investigação mostrou tratar-se de duas Unidades distintas, tanto na forma de Gestão como na postura de Gestores e servidores e, neste aspecto, na Unidade A, mesmo que de forma fragmentada e com utilização clara do poder como estratégia (negocia em partes: primeiro com sua equipe de Gestão e só após com os demais) a negociação existe, pois encontra a predisposição de servidores e Gestor, diferentemente da Unidade B, onde o Gestor, em nome do “excesso de demanda”, não consegue oportunizar que as reuniões, onde deveria acontecer o processo

negocial, se realizem e os servidores, sob o mesmo argumento, justificam a sua não participação.

Durante a investigação em nenhum momento os servidores queixaram-se de baixa remuneração, o que leva a deduzir, no que pese a qualidade de vida no trabalho não ter sido objeto final deste estudo, que a Instituição necessita encontrar um ponto de equilíbrio entre a busca por resultados e a satisfação dos servidores.

É necessário ter cautela quando se fala na expectativa dos resultados, visto que ajustes são necessários para tornar possível a meritocracia (denominação que vem sendo utilizada para caracterizar parte da remuneração), um processo justo, e por ser necessário considerar as peculiaridades do serviço público, como legislação, condições de trabalho e cultura organizacional.

Neste contexto, não foi possível obter com clareza quais os fatores que os Gestores consideram os mais importantes para serem observados no momento em que conduzem um processo negocial. Enquanto o Gestor da Unidade A se mostra mais focado nas estratégias para implementar aquilo que considera ser o melhor para atingir as metas definidas pela Instituição, o Gestor da Unidade B, embora não se utilize da prática negocial, demonstra estar atento aos aspectos que envolvem a individualidade de seus servidores (homenagens que oferece nas datas específicas: dia dos pais, dia das mães, aniversário, etc.).

A Constituição de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã despertou nos brasileiros a possibilidade de reivindicarem seus direitos e, na última década, o conceito de inclusão passou a ser forte componente da condição cidadã, quando as políticas sociais ganham força, as diferenças são mais respeitadas e um novo conjunto de valores começa a se fundamentar na sociedade.

No serviço público, aqui representado pela Instituição INSS, Gerência Executiva de Porto Alegre, este movimento é claramente perceptível, pois seu grupo de servidores é composto, em grande parte, por trabalhadores com mais de 25 anos de serviço e por um grupo com não mais de seis anos de trabalho, representando gerações muito diferentes, fazendo com que o clima organizacional se mostre em transformação, no mesmo momento em que a própria Instituição com suas práticas e modelos gerenciais aplicados ao longo dos anos também precisa se reinventar.

Neste trabalho, a não profissionalização da Gestão e a falta de política estruturada e continuada de Recursos Humanos, podem estar trazendo como

consequência a dificuldade dos Gestores das Unidades investigadas em estabelecer processos exitosos de negociação, onde os servidores deveriam ser vistos na sua totalidade.

Este estudo não se propôs a ser conclusivo, mas apresentar sinalizadores que, se levados à reflexão, poderão melhorar não só a Gestão mas principalmente, o bem-estar dos servidores e oferecer melhores condições de trabalho, proporcionar que experimentem o sentimento de pertencimento, na medida em que continuarem trabalhando para atingir as metas institucionais e possam ver suas necessidades e anseios compreendidos e, na medida do possível, supridos.

REFERÊNCIAS

ANBREU, Maria Júlia Carvalho; SILVA, Georgina Alves Vieira da. Contratos Psicológicos nas Organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, V.13, N. especial, 2006. Disponível em: <www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 15 jun. 2010.

ANTUNES, Elaine Di Diego. **Variáveis da Negociação**: tempo, informação e poder. Disciplina Negociação III. Curso de Especialização em Negociação Coletiva - Modalidade a Distância. PPGA/EA /UFRGS e SRH. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Lei n.10.855**, de 1º de abril de 2004. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2010.

_____. _____. _____. **Lei n.12.155**, de 23 de dezembro de 2009. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2010.

_____. _____. _____. **Termo de Acordo**. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2010.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. **Resolução n. 71/INSS/PRES**, de 20 de outubro de 2009. Disponível em: <www.previdencia.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2010.

_____. _____. **Resolução n. 78/INSS/PRES**, de 10 de dezembro de 2009. Disponível em: <www.previdencia.gov.br>. Acesso em: 18 ago. 2010.

_____. _____. **Edição Comemorativa**. Brasília, 2010.34p.

COSTA, Wellington Soares da. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.11, n.1, jan./mar. 2004. Disponível em: <[Www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2)>. Acesso em: 15 jun. 2010.

FARIAS, Paulo César Lima de; GAETANI, Francisco. A Política de Recursos Humanos e a Profissionalização da Administração Pública no Brasil do Século XXI: um balanço provisório. In: **Congresso Internacional del Clad Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, VII, 2002, Lisboa, Portugal. Disponível em: <www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 15 jun. 2010.

FISCHER, A. L. O conceito do Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas empresas Brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org. e autor) et al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001, p. 9-23.

GOMES, Alcindo Arcênio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v.9, n.5, setembro/outubro 2003. Disponível em: <www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 15 jun. 2010.

GURGEL, J.B.S. **Evolução da Previdência Social**. Brasília: Funprev, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Gerência Executiva em Porto Alegre. **Boletim Mensal**. Porto Alegre, 2010. 19p.

_____. _____. **Relatório PASS**. Porto Alegre 2010. 13p.

KLERING, Luis Roque. **Organização do Estado brasileiro**: níveis e instâncias de governo, suas instituições políticas, seu caráter federalista e seu sistema de administração e funcionamento. Disciplina Estado, Governo e Sociedade. Curso de Especialização em Negociação Coletiva - Modalidade a distância. PPGA/EA/UFRGS e SRH. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

LOPES F. D. **Apostila Negociação Coletiva III**. Curso de Especialização em Negociação Coletiva-Modalidade a Distância. PPGA/EA /UFRGS e SRH. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 1985.

MAILHIOT G. B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca de. **A negociação coletiva de servidor público no regime da Constituição Federal de 1988**. Brasília, 2006.

PINHEIRO, Ivan. **Estado e Governo do Brasil**: elementos históricos, sociais, econômicos e administrativos de sua formação. Disciplina Estado, Governo e Sociedade. Curso de Especialização em Negociação Coletiva - Modalidade a Distância. PPGA/EA /UFRGS e SRH. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

SILVA, Juliana Saragiotto. **Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas**: desafios para as organizações públicas. Biblioteca Virtual da UFRGS. Disponível em: www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 15 jun. 2010.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. São Paulo: LTr, 2007.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Biblioteca Virtual da UFRGS. Disponível em: www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol/index.php?&codNivel=5&codInstanciaNivel=10&userRole=2>. Acesso em: 15 jun. 2010.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique de. Saúde Mental no Trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 20, n. 3, set./dez. 2008. Versão Impressa.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e Prática da Negociação**: política de negociação Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Prezado (a) participante:

Sou aluna do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação da Professora Mariana Baldi, cujo assunto é: **Os Servidores Públicos e as Metas Institucionais. Quem Sai Fortalecido?**

A sua participação envolve uma entrevista.

Essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a). Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para 51.33.38.92.07. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 3308-3725.

Atenciosamente,

Porto Alegre, 18 de agosto de 2010.

Sinara Aparecida Pastório
Cursista

Entrevistado

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA QG

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA
MODALIDADE À DISTÂNCIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Data:

Cargo:

Função:

Tempo de trabalho na área de Gestão da Unidade:

Tempo de trabalho no Órgão:

Idade:

Sexo:

Nome:

Questões:

1. Tens conhecimento do Plano Estratégico e do Plano de Ação do INSS?
2. Para fazer a Gestão da Unidade:
 - Quais os principais aspectos dificultadores que encontras?
 - E os facilitadores?
3. Na sua ótica, qual o estilo de Gestão que praticas na administração desta Unidade de Atendimento?
4. Como avalias a participação desta Unidade de Atendimento no Plano de Ação da Instituição?
5. Na tomada de decisão tens a prática de negociar com os servidores?
 - Em caso positivo, quais os aspectos que julgas mais importante de serem levados em consideração?
 - Em caso negativo, porque não negocias?
6. Já foi convidado a participar de algum processo de tomada de decisão com o gestor?
7. Tens conhecimento dos resultados produzidos pelo PASS, com relação a sua Unidade?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA QS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA
MODALIDADE À DISTÂNCIA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Data:

Cargo:

Tempo de trabalho na Agência:

Tempo de trabalho no Órgão:

Idade:

Sexo:

Nome:

Questões:

1. Que atividades realiza na Agência?
2. Tens conhecimento do Plano Estratégico e do Plano de Ação do INSS?
3. Qual a sua participação nos resultados obtidos pela Instituição?
Perguntada se sente reconhecida por isso, respondeu:
4. Qual seu grau de satisfação com seu local de trabalho?
Questionada sobre as mudanças na Previdência Social Argumentou:

ANEXO 1 - AUTORIZAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Porto Alegre, 22 de julho de 2010.

Hma Sra. Eliane Luzia Schmidt
Superintendente Regional do INSS na Região Sul
INSS - Gerência Executiva em Porto Alegre

Prezada Senhora,

Servimo-nos da presente para apresentar a aluna **SINARA APARECIDA PASTÓRIO** desta Escola de Administração, que necessita coletar dados e informações para realizar o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva.

O Trabalho de Conclusão é requisito obrigatório para a obtenção do Certificado de Pós - Graduação do referido Curso e, por este motivo, solicitamos sua colaboração disponibilizando acesso aos dados necessários nessa instituição.

Antecipadamente agradecemos e colocamo-nos à disposição para outras informações ou esclarecimentos.

Atenciosamente,

Elaine Antunes

Prof. Dr^a Elaine Di Diego Antunes
 Coordenadora do Curso
 Negociação Coletiva - 6399/1

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes
 Coordenadora do Curso de Especialização
 em Negociação Coletiva

*Ciente. De acordo,
 resguardando-se
 o sigilo que é
 devido às infor-
 mações consideradas
 confidenciais.*

E. Schmidt

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 Rua Washington Luiz, 855, 2º andar - CEP 90010-460 - Porto Alegre/RS
 Fone: 3308.3869 - Fax: 3308.3991
 www.ea.ufrgs.br / forossato@ea.ufrgs.br

ANEXO 2 - MAPA ESTRATÉGICO DO INSS



ANEXO 3 - ANAMNESE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE APOIO À PERÍCIA MÉDICA

Identificação:

Nome: Anamnese Social como instrumento de apoio a Perícia Médica

Setor: Instituto Nacional de Seguro Social - INSS¹

Área: Programa de Atenção a Saúde do Servidor - SRH/Gex POA/RS

Técnicas responsáveis pelo Projeto: Mara Rosani Scherer Benedetto e Karen Schumann

Demais profissionais envolvidos: Doris Terezinha Löff Ferreira Leite, Eliete Rodrigues, Luis Felipe Giroto, Maria Zélia Quadros Peretti, Silvana Cossettin Sakis, Lenara Golbert, Maria Cristina Garcia de Lima Caneppele, Alexandre Aiquel Vaz Costa

Área Temática: Perícia Saúde

Objetivos: A Anamnese Social é um instrumento do Serviço Social que visa identificar as intercorrências sociais (ocupacional e ou sócio-familiar) que poderão ser causadoras ou agravadoras de patologias que incapacitam para o trabalho, como também possibilita descrever o perfil epidemiológico visando o planejamento de ações de promoção de saúde.

Método: O instrumento é aplicado sempre que o servidor do INSS busca ou é encaminhado ao Programa de Atenção à Saúde do Servidor (PASS). As análises do presente trabalho são referentes aos dados da primeira anamnese social do servidor no período de janeiro de 2009 a junho de 2010. Utilizou-se análise descritiva para os dados quantitativos e análise de conteúdo para dados qualitativos os quais foram agrupados em categorias e quantificados conforme os Gráficos 2, 3 e 4.

Resultados: Foram atendidos 373 servidores, o que representa 64,6% do total de servidores (577) da Gex POA/RS. (Gráfico 1). As principais características sócio-ocupacionais dos servidores do INSS atendidos no PASS são apresentadas na Tabela 1.

¹ Rua Jerônimo Coelho, 127, conj. 1113, Centro, POA-RS - E-mail: siass.inss@previdencia.gov.br.

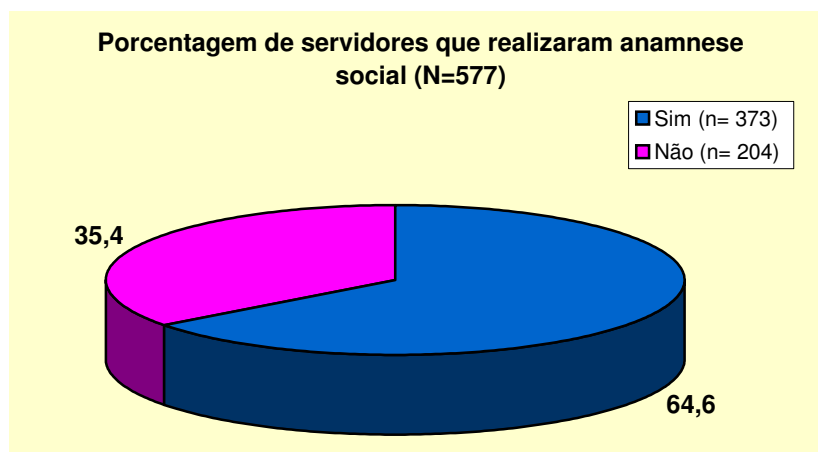


Gráfico 1. Porcentagem de servidores que realizaram anamnese social (N=577)

Tabela 1. Principais características sócio-ocupacionais dos servidores do INSS atendidos no PASS

Características sócio-ocupacionais	N (%)
Provedor único	114 (30,6)
Encaminhado para recursos da rede social	12 (3,2)
Tem acesso a rede privada de saúde	277 (74,3)
Habitação Própria	265 (71,0)
Habitação Alugada	36 (9,7)
Satisfeito(a) em relação à atividade que exerce	244 (65,4)
Satisfação com a atividade deixa a desejar	73 (19,6)
Satisfeito(a) em relação ao(s) colega(s)	284 (76,1)
Satisfação com o(s) colega(s) deixa a desejar	31 (8,3)
Satisfeito(a) com relação à chefia	261 (70,0)
Satisfação com a chefia deixa a desejar	54 (14,5)
Total	373 (100,0)

Verificou-se que as principais e recorrentes intercorrências sociais geradoras de patologias dizem respeito as seguintes variáveis: a) conflitos familiares e geradores de estresse (Gráfico 2), b) Queixas ocupacionais (Gráfico 3), c) Expectativas ocupacionais (Gráfico 4).

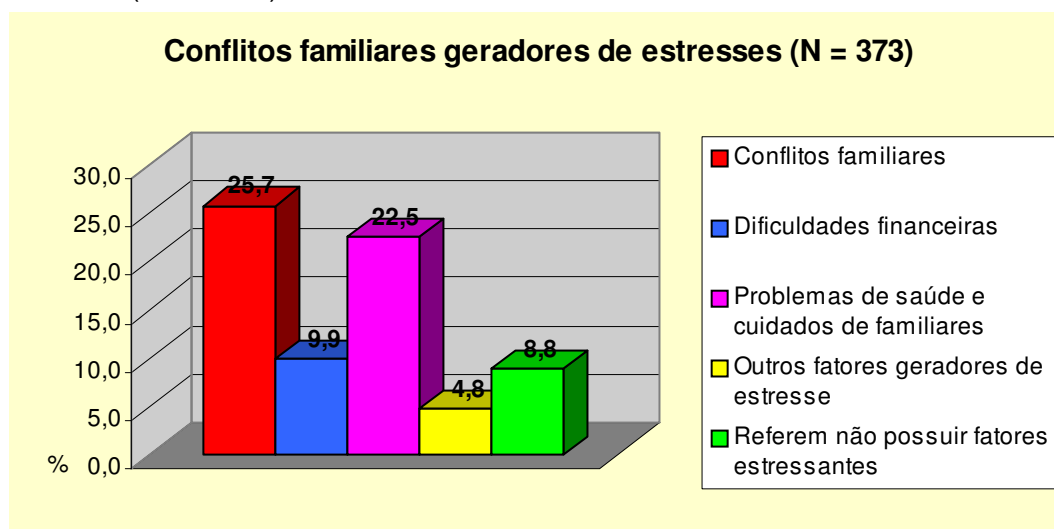


Gráfico 2. Prevalência das principais categorias segundo os conflitos familiares geradores de estresses (N= 373)

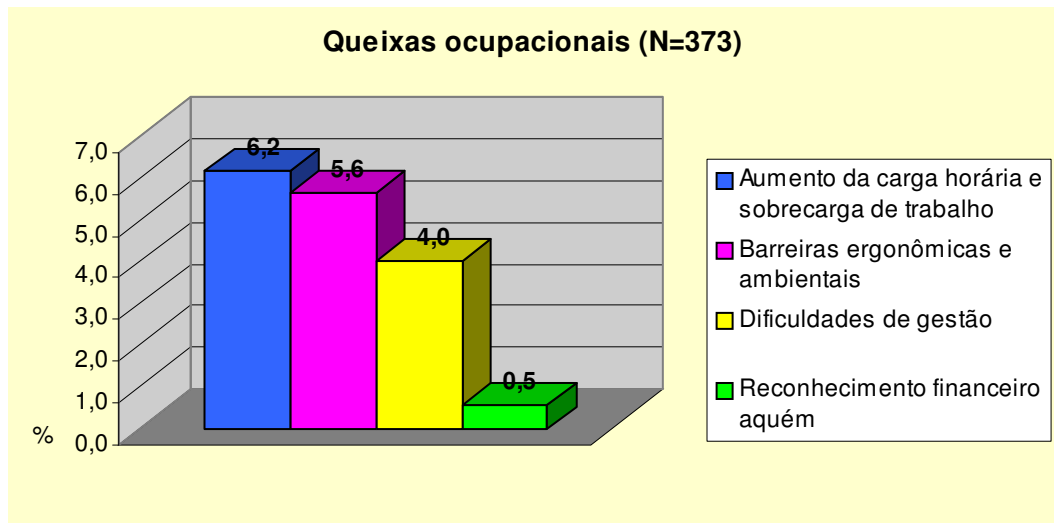


Gráfico 3. Prevalência das principais categorias segundo as queixas ocupacionais do servidor (N= 373)

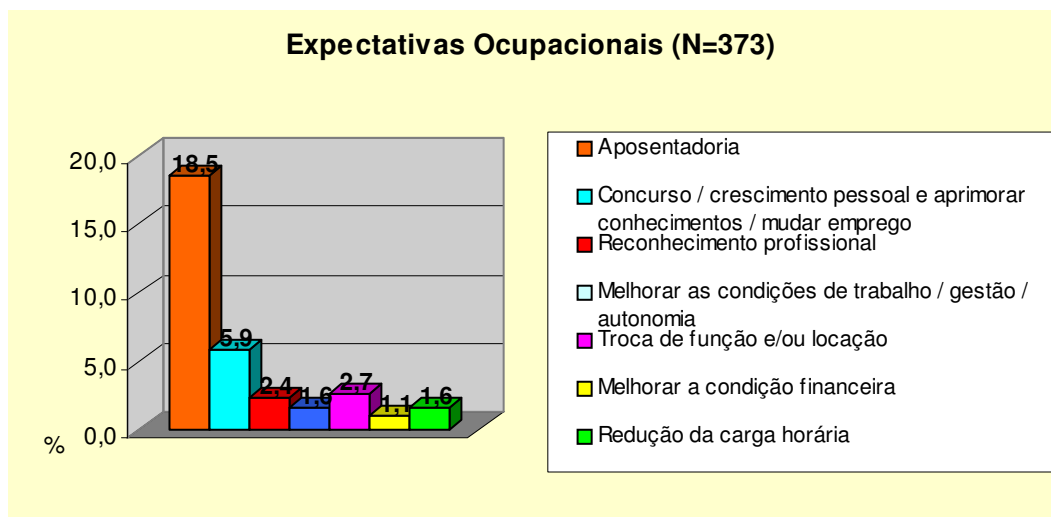


Gráfico 4. Prevalência das principais categorias segundo as expectativas ocupacionais do servidor (N= 373)

Dos 373 servidores, 27 afastados por incapacidade e tornaram-se elegíveis para acompanhamento pelo Serviço Social. A partir dessa intervenção constatou-se que 22 servidores retornaram ao trabalho representando 81,5% de êxito no tratamento médico e acompanhamento social.

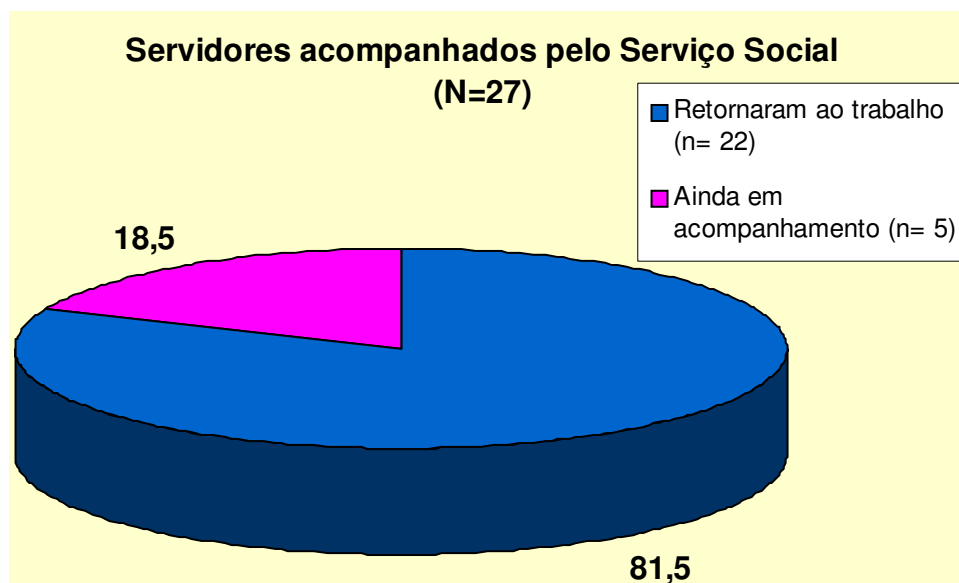


Gráfico 5. Prevalência de servidores que foram acompanhados pelo Serviço Social (N=27)

Conclusão: A partir dos resultados obtidos na aplicação da Anamnese Social e em sintonia com que Costa (2004 in CFESS/ABEPSS, 2009) afirma em relação à observação e análise dos dados: “a Anamnese Social configura situações singulares e de ordem social, tendo por finalidade conhecer com profundidade, e de forma crítica determinadas situações ou expressões da questão social, objeto das intervenções dos Assistentes Sociais”. A aplicação deste instrumento possibilitou, conforme ilustra Mito (2009), “o conhecimento acurado das condições em que vivem os sujeitos”, sejam elas nas esferas sócio-ocupacionais e/ou familiares.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, D.; OLIVEIRA, M.T. A Perícia Técnica como Instrumento de Inclusão Social. Paraná. [s.n.], 2004. In: **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ ABEPSS, 2009, p. 485.

FREIRE, Lúcia Maria de Barros. **O Serviço Social na reestruturação produtiva: espaços, programas e trabalho profissional**: Cortez, 2003.

GUERRA, Yolanda. Instrumentalidade do processo de trabalho e Serviço Social. **Serviço Social e Sociedade**, n. 62. São Paulo: Cortez, 2000.

IAMAMOTO, Marilda Villela, Os espaços sócio-ocupacionais do assistente social. In: **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, p. 341-75.

MIOTO, Regina Célia, Estudos Socioeconômicos In: **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, p. 481-497.

MIOTO, Regina Célia, Orientação e acompanhamento social a indivíduos, grupos e famílias. In: **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ ABEPSS, 2009, p. 497-512.

MIOTO, Regina Célia. Perícia Social: Proposta de um percurso operativo. **Revista Serviço Social e Sociedade**, São Paulo: Cortez, n. 67, 2001.

NETTO, J.P. A Construção do Projeto ético-político do Serviço Social. In: Mota, A.E et al. (org.) **Serviço Social e saúde: formação e trabalho profissional**. São Paulo: Cortez, OPAS/OMS, Ministério da Saúde, 2006.

Oi Sinara

Desculpa a demora... tinham muitos e-mails.

Prof^a. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay e Prof^a Dra. Cláudia Simone Antonello

No seu caso, em que o trabalho foi aprovado, o seu orientador avalia se você realizou as alterações necessárias. O trabalho não irá retornar para os avaliadores. Assim, após receber o parecer da tutora(dizendo que seu trabalho está de acordo com as alterações solicitadas) gere um arquivo em pdf e faça a postagem no portfólio até o dia 16/01.

Envie e-mail (rosariamoraes@yahoo.com.br) confirmando a postagem e a cópia do parecer do seu orientador.

Abs,

Rosária Moraes