



**Experiência:**

**GERENCIAMENTO PELA QUALIDADE TOTAL DO INSS**

**MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL  
INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL - INSS  
SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL RS**

**Responsável:** Mário César Martins Fernandez

**Equipe:** Ana Lúcia Gabech Álvares; Eduardo Dias Porto; Inez Eggers; Jorge Luís Barnetche Barth; Délcio Black.

**Endereço:** Rua Jerônimo Coelho, 127 10o andar

Porto Alegre, RS — CEP: 90010-241

Fax: (0XX51) 227-5471

Telefone: (0XX51) 225-1068

**Data de início da implementação da experiência:** Setembro de 1998

**Introdução**

O projeto piloto de gerenciamento pela qualidade total é, na realidade, um laboratório para que se desenvolva o aprendizado de como implantar no serviço público, um modelo de administração gerencial. Este projeto se apóia, fundamentalmente, numa mudança de cultura da organização, alterando-se o antigo paradigma burocrático para uma nova visão gerencial voltada para resultados e o atendimento das necessidades dos usuários, que são a razão de ser da instituição. Para que isto ocorra é necessário sensibilizar e conquistar cada um dos servidores a fim de que entendam o novo processo e, dessa maneira, possam se comprometer e se engajar nos objetivos estratégicos da instituição.

Visando alcançar a mudança de cultura, precisamos ter em mente que esta só ocorrerá através das pessoas, as quais necessitam serem respeitadas, reconhecidas e valorizadas pelo seu trabalho e pelos resultados alcançados. Fica, então, evidente que é preciso construir um novo espaço dentro da instituição onde haja uma visão compartilhada e comum para todos os servidores acerca do papel da organização, dos valores fundamentais, dos resultados mais importantes a serem monitorados, dos objetivos a serem atingidos, da prática do trabalho em equipe e do reconhecimento, inclusive financeiro, às metas obtidas.

Também fica evidente o papel decisivo das lideranças, através do seu exemplo, como educadora, treinadora e motivadora na condução deste processo de mudança cultural.

Por fim é necessário esclarecer, principalmente para aqueles incrédulos no potencial do serviço público brasileiro, que as sementes plantadas nesse projeto, já começam a mostrar seus primeiros resultados, agregando valor a instituição, mudando a cultura e modificando, a imagem do INSS para a sociedade.

**Objetivos gerais do projeto de gerenciamento pela qualidade total - GQT:**

- a) Mudar a imagem do INSS perante a sociedade através da melhoria contínua da qualidade de seus serviços no que tange ao atendimento ágil, cortês e eficaz;
- b) Melhorar continuamente, o aproveitamento do potencial de arrecadação da Instituição;
- c) Buscar a redução contínua dos custos operacionais, através da melhoria dos seus processos e eliminação dos desperdícios;
- d) Conquistar o comprometimento da grande maioria dos servidores, através do exemplo das lideranças, do trabalho em equipe, desenvolvido com metodologia voltada para resultados, propiciando a auto-realização das pessoas pelo reconhecimento de seus esforços e pelos resultados alcançados, bem como incentivando o crescimento do ser humano na Instituição;
- e) Viabilizar aos servidores o domínio da cultura que permite a gestão participativa, voltada para a melhoria contínua da Instituição;
- f) Demonstrar com fatos e dados, que é possível, no Serviço Público, atingir resultados que superem as expectativas da sociedade, estabelecendo um novo paradigma, de que nós como servidores públicos, atuando dentro de um modelo de gerenciamento que nos desafie, mas também nos reconheça e nos motive, temos condições de obter resultados expressivos para a Instituição e para as pessoas que dela dependem.

### **Histórico:**

- a) Uniformização de conceitos acerca da qualidade, com 10 (dez) servidores do 1o. escalão - chefias de Divisão e Procurador, na Superintendência do INSS/RS, em conjunto com o Superintendente, realizado em 8 encontros, de 3h, em janeiro 1998;
  - Neste período, o grupo trabalhou com alguns conceitos, tendo como base o Livro TQC - Controle da Qualidade Total, de Vicente Falconi Campos, buscando um entendimento uniforme, tais como: sobrevivência, qualidade de serviços, agregar valor ao serviço e à Instituição, liderança, controles, motivação, trabalho em equipe, gerenciamento por resultados, metodologia para alcançar resultados, etc.
- b) Aculturação da segunda turma, composta por 10 pessoas, indicados pela Superintendência, que visava o mesmo entendimento de conceitos de qualidade, tal qual a primeira turma, em março e abril de 1998;
- c) Elaboração, por um grupo de seis servidores, do pré-projeto que visava à implantação do gerenciamento pela qualidade, em uma região piloto (Caxias do Sul) em maio/junho de 1998;
- d) Elaboração de um estudo dirigido, com perguntas e respostas, que transformava em uma linguagem mais acessível os estudos feitos direto do livro do Falconi, mas adotando-se o mesmo método didático de participação de todos os envolvidos em sala de aula (cumbuca), no período de julho a agosto de 1998;
- e) Início da implantação do projeto na região piloto de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, com encontros de aculturação ministrado às pessoas de todas as linhas da região, ou seja, Arrecadação, Fiscalização, Seguro Social, Procuradoria, Perícia Médica, Unidade de Administração Local - UAL, inclusive, estagiários, a partir de setembro de 1998;
- f) Esta etapa foi composta por 13 turmas, com 120 pessoas, numa seqüência de 9 encontros, de 3 horas, fazendo um esforço total de 3.240 horas, onde se realizou o estudo dirigido, que visava a uniformização de conhecimentos, de setembro a novembro/99;
- g) Implementação, nas regiões piloto de Caxias do Sul e Bento Gonçalves, do placar de indicadores fundamentado nos quatro pilares básicos de *satisfação do usuário, arrecadação, custos e produtividade do sistema*, bem como dos fóruns mensais de avaliação, a partir de novembro de 1998;

h) Criação de 25 Times da Qualidade, composto por todos os 120 servidores envolvidos nas duas regiões, voltados para a busca de resultados, através do trabalho em equipe, com a metodologia aprendida e comprometimento, onde se trabalha a busca constante de melhoria dos indicadores de qualidade da Região, a partir de fevereiro de 1999;

**Objetivo principal do projeto piloto:**

Aprender a implementar o gerenciamento pela qualidade no INSS, identificando o que deve ser feito, evitado e melhorado.

**Placar ( ver placares anexos )**

O placar é um quadro onde todos podem visualizar os objetivos (metas) e resultados alcançados em determinada região ou gerência. É a expressão numérica e visual do nível de desempenho da organização, à luz dos objetivos estabelecidos, relativo aos itens de controle selecionados como os mais representativos, na busca de satisfação do usuário-cidadão e clientes internos e necessidades da instituição. O placar deve estar sempre acessível a todos, para que consultem-no a qualquer hora durante a realização dos serviços. Fundamental a medição de resultados para saber se estamos atingindo nosso objetivo. O controle ou gerenciamento pela qualidade total, está baseado nos resultados que devem ser atingidos pelas organizações. Baseia-se em fatos e dados, de uma forma objetiva, e não em “achiologia”. Se não há FATOS e DADOS concretos, não existe gerenciamento, a organização está à deriva, sem qualquer controle.

O critério de escolha dos itens de controle ou de desempenho não são aleatórios. Obedecem às diretrizes estabelecidas pela instituição, focadas na satisfação dos usuários, dos clientes internos, da sociedade e na garantia de nossa sobrevivência.

O placar deve ser confeccionado e atualizado, mensalmente, por pessoas da região ou gerência em que se está medindo o nível de excelência. Não quer dizer que a responsabilidade pelo placar deva ficar ligada, tão-somente ao gerente da região. É desejável que esta responsabilidade seja compartilhada por todos, havendo uma divisão de tarefas para os vários grupos de pessoas. Assim, TODOS participam e comprometem-se com o processo.

As metas são estabelecidas sobre os itens de controle. São valores melhores que os atuais, os quais devemos atingir em um determinado período de tempo. As metas devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas. É exatamente o atendimento das metas que irá mudando a instituição ao longo do tempo, satisfazendo aos seus usuários e a todas as pessoas que dela dependem, indo dessa maneira, ao encontro da sobrevivência.

Mas não basta estabelecer metas para a concretização dos objetivos. É preciso ir mais longe e aí começam as falhas de muitas organizações. Quem vai realizar precisa estar envolvido, treinado e motivado. As metas devem ser sistematicamente monitoradas, com frequência definida, com a presença dos envolvidos e com ambiente previamente organizado.

É necessário criar um fórum de avaliação dos resultados obtidos pelas equipes. Estes encontros têm um objetivo educacional, motivacional e de compartilhamento.

Um outro aspecto fundamental para o atendimento das metas, é o estabelecimento de pequenos projetos por equipe, voltados exatamente para o alcance dos desafios propostos. Estes pequenos projetos, realizados dentro da metodologia de análise e solução de problemas é que darão sustentação aos resultados e que, pouco a pouco, mudarão a cultura e a imagem da instituição.

As lideranças, por sua vez, precisarão perceber a importância fundamental destes pequenos projetos, valorizando-os através de encontros previamente programados com cada equipe, visando o seu acompanhamento e a motivação das pessoas.

Estas reuniões mensais, onde TODOS da UGB participam (Seguro Social, Arrecadação, Fiscalização, Procuradoria, UAL, Serviço Social, Perícia Médica, etc), inclusive

liderança imediatamente superior, tem o objetivo de formar a consciência única, a visão comum da Instituição e a busca constante de melhorias, ameaças e oportunidades. É também, mais uma oportunidade de entrosamento, de trocas, de enriquecimento humano e profissional, onde TODOS estarão “jogando” com o único objetivo, de garantir a sobrevivência cada vez mais sadia de nossa Instituição. Propicia o gerenciamento participativo, onde todos estarão visualizando nossa real situação econômico-financeira, e para onde se pretende dirigir as ações de melhoria, cujas idéias partirão do trabalho metodológico elaborado pelos Times da Qualidade.

O papel da liderança, nestas reuniões, é FUNDAMENTAL, se não decisivo. O líder é um maestro que conduz a reunião com o objetivo maior de motivar as pessoas, para que alcancem os objetivos e metas propostas. Para isto, deverá mostrar que as metas são desafiadoras, mas possíveis de serem alcançadas. Deverá conclamar seu “exército”, seus parceiros, para a luta, apresentando uma visão clara dos objetivos e meios de se alcançar as metas.

O autêntico líder é respeitado pelo seu poder de referência, pelo seu exemplo de tenacidade e persistência, na condução e no monitoramento de seus objetivos e processos, bem como, no exercício diário de reforço positivo a seus comandados e quando for o caso, também na correção das condutas negativas. Nesta reunião aproveitará ainda, para educar e treinar as pessoas, além de reconhecer os bons resultados obtidos.

O sucesso das reuniões está umbilicalmente ligado à atuação da liderança. O tratamento adequado dos recursos humanos é fator decisivo para a sobrevivência de qualquer organização. Essa missão é da liderança, de uma forma indelegável. Ressaltamos, por fim que quando se está falando em liderança não significa somente a figura do gerente. O gerente, sem dúvida nenhuma, é o centro da atenção, mas a atuação de seus subordinados diretos (líderes das diversas áreas) e líderes informais é decisiva para o sucesso desse fórum.

### **Times da Qualidade**

A visualização, por todos, das metas traçadas e dos resultados alcançados, é fundamental para que haja conscientização e comprometimento com as diretrizes propostas pelas lideranças e transparência no grau de excelência em que se encontra a unidade gerencial. É importante frisar que só isto, embora fundamental, não fará com que melhores resultados aconteçam e as metas sejam atingidas. Na realidade a conscientização do nível de excelência é o fundamento para o início de ações concretas com o objetivo de buscar melhores resultados. Essas ações, para alcançarem sucesso, deverão estar concatenadas, seguindo um método, uma metodologia a ser executada por grupos de pessoas, em cada uma das áreas, chamados de Times da Qualidade.

A metodologia de trabalho é o MASP, ou seja, método de análise e solução de problemas (metodologia adotada para melhorias na doutrina da qualidade). É somente com a participação e o comprometimento de todos que se consegue melhoria significativa e a manutenção dos resultados obtidos.

Desta maneira, temos que times da qualidade são a estruturação dos elementos humanos de uma UGB (unidade gerencial básica), em equipes afins ou não (interdisciplinares), como forma de se efetivar o processo de busca da Qualidade Total.

São formados por todos os níveis da organização, com flexibilidade de permuta de seus integrantes, conforme a necessidade do trabalho ou área de atuação.

Os Times da Qualidade realizam projetos de melhoria em relação aos indicadores constantes do placar de sua região, com metodologia, em encontros semanais, de no mínimo, uma hora.

Devem ter: - líder; - relator; - secretário; agenda de encontros semanais com hora e local preestabelecidos; entre 4 e 6 participantes.

Para o desenvolvimento dos projetos, o grupo conta com um elenco de técnicas, ferramentas e métodos de análise e solução de problemas, que compõe a metodologia. Um projeto, quando eleito para estudo pelo grupo, deve ser abordado durante um determinado espaço de tempo, que deverá ser previamente planejado, com metas e prazos.

Várias são as funções dos Times da Qualidade, dentre elas registramos:

- aprendizado de trabalho em equipe;
- amadurecimento comportamental individual;
- busca de resultados, com visão geral e comum da Instituição;
- domínio da metodologia de análise e solução de problemas;
- comprometimento com a organização e melhoria de seu próprio trabalho;
- coleta de dados e resultados, para confecção do placar e conhecimento de suas realidades;
- apresentação destes dados nos fóruns;
- conhecimento da realidade contextual de sua organização;
- busca constante de melhorias;
- gerenciamento participativo, engajado na busca de sobrevivência de sua Instituição.

### **Aspectos Motivacionais e de Liderança**

Todas as pessoas têm necessidade de serem reconhecidas, prestigiadas e aceitas pelo que fazem e pelos resultados que conseguem atingir. Este retorno positivo funciona como elemento motivador e estimulador de novos esforços, como aperfeiçoamento daqueles já desenvolvidos e, o que é mais importante, atua como elemento de confirmação do sentimento possuído pelas pessoas, de que elas são úteis, necessárias e capazes de realizações.

Em nossa cultura não tem havido muito espaço para o reconhecimento e para o elogio. As pessoas que conseguem resultados ou que realizam suas atividades com qualidade não têm sido alvo de manifestação de apoio, de incentivo e de reconhecimento. O que as pessoas mais desejam é serem honestamente valorizadas e reconhecidas. No reconhecimento, o mais importante é que todos fiquem sabendo das realizações daquelas pessoas e das contribuições que elas conseguiram gerar. Aqui reside um dos principais papéis das lideranças. Nem sempre bem exercido.

Quando analisamos a pirâmide das necessidades de MASLOW, iremos verificar que, após satisfazermos as necessidades básicas, precisamos nos sentir integrados (p/ ex. trabalhando em equipe), ter nossos resultados mensurados e nossas conquistas reconhecidas pelas lideranças e caminhar em busca de nossa auto-realização. Como é que estes fatores se concretizam em nossa casa? É mais ou menos óbvio que os aspectos motivacionais, em nossa Instituição, são muito pouco abrigados.

Primeiro, não existe uma visão comum (para todos) do que é realmente importante para a organização. Qual é o seu grande propósito? Além disso, os indicadores existentes, são muito localizados e de domínio de escassa minoria.

As lideranças necessitam construir esta visão e envolver, participativamente, TODAS as pessoas.

Em segundo lugar, o nível de integração entre as áreas e o trabalho em equipe é muito precário. Organizar grupo de pessoas para trabalhar em equipe, com objetivos claros e com metodologia, reconhecendo-se os resultados alcançados é, potencialmente, uma grande fonte de realização para as pessoas de suas necessidades superiores (pirâmide de MASLOW), de associação, ego e auto-realização.

Levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com seus esforços é um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições, especialmente se os servidores acabam de passar por duros processos de achatamento salarial e sem previsão de alternativas e mobilidade. Talvez o primeiro passo seja entender que os antigos estímulos já não servem e que é preciso trabalhar os fundamentos básicos do comportamento humano (Maslow) .

Quer estejamos dispostos a admitir ou não, todos somos comandados internamente, pela seguinte questão:

“Qual o benefício de tudo isto para mim ? “

A segurança no emprego está intimamente relacionada com uma das principais necessidades humanas, ou seja, a sobrevivência, além disto, o trabalho propicia a oportunidade de se fazer parte de um grupo , mas as lideranças de vanguarda , sabem que só isto não é suficiente para motivar as pessoas, que é preciso reuni-las em torno de uma visão comum dos propósitos da Instituição, de como materializar estes propósitos com trabalho associativo e reconhecer inclusive financeiramente os resultados alcançados pelas equipes.

O grande desafio dos líderes é conquistar o comprometimento das pessoas para conduzir as mudanças necessárias à sociedade, aos funcionários e à própria Instituição. O nível de excelência da liderança, pode ser mensurado pela forma como consegue concretizar estes desafios.

Uma organização, só se perpetua com o gerenciamento do crescimento do ser humano.

Este conceito está associado ao conceito de rompimento e demanda da maneira de pensar e agir das pessoas. Uma organização deve ter um corpo de funcionários satisfeitos e bem treinados.

Quando alcança este estado de bem-estar, o pessoal adquire uma postura de questionamento contínuo, de levantamento e solução de problemas.

A capacidade de pensar leva ao exercício, com um grau relativamente alto, de imaginação, raciocínio e criatividade, da prática de solução de problemas e tal capacidade é amplamente distribuída entre os envolvidos. O comprometimento com os objetivos de solução de problemas, é função das recompensas associadas com o seu atendimento (satisfação do ego e auto-realização).

A atitude gerencial tradicional deve ser rompida de modo a criar, agora, o clima que sustentará, em bom nível, o moral do pessoal para o exercício da solução de problemas e a satisfação em alcançá-lo.

Herzberg, observou que o homem sente fatores que trazem desconforto e fatores que confortam. Não é suficiente remover os fatores de desconforto, mas o gerenciamento de promover a agregação e busca de fatores de conforto.

A maioria dos fatores que causam desconforto tem forte ligação com a atuação do gerente. O modo pelo qual o gerente atua, afeta o moral do pessoal.

O verdadeiro líder produz com sua conduta, gestos que promovem motivação no pessoal ou cria o clima para tal.

A busca de prosperidade é antes de tudo uma questão de boa vontade íntima; é na alma de cada pessoa de uma organização que as crises são vencidas ou são perdidas. A motivação para tal busca é fortalecida pelas virtudes dos seus líderes e pela felicidade do seu pessoal.

Muitos gerentes criam “missões” ou “visões” que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. Os funcionários podem até responder “sim” a perguntas como: “Você acredita que seja necessário mudar?” ou “Você julga importante a satisfação do segurado?”, mas isto não significa nada para eles.

A gerência, muitas vezes, não entende que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair ganhando para poder dar o melhor de si. Muitas vezes, temos em mente apenas o sucesso dos usuários ou dos administradores.

Uma organização não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal.

Portanto, precisamos definir nossas visões de sucesso, de tal forma que haja uma relação direta entre o sucesso da organização, o sucesso de cada equipe e o sucesso de cada pessoa.

Podemos perguntar então, de que forma nos sentimos estimulados a superar desafios?

A resposta é uma só: a auto-estima, a sensação de estar bem consigo mesmo, e qual o fator de “reforço” que se recebe.

Queremos nos sentir importantes e, se o trabalho que estivermos realizando for reconhecido, saberemos que ele é significativo e isto nos impulsionará a fazermos mais e melhor.

Se compreenderem isto, os gerentes poderão criar um ambiente de trabalho em que as pessoas recebam atenção.

Existem organizações onde os funcionários fazem um bom trabalho e não há nenhuma repercussão; fazem um mau trabalho e o silêncio é total - “reforços” zero. Esta situação deve ser cuidadosamente evitada pelo novo líder, que deverá constantemente estar atento aos “reforços” que devem ser dados aos seus pares.

O líder deve ser um espelho muito limpo para refletir as qualidades de seus liderados.

Em uma autêntica situação de comprometimento, as pessoas devem ser donas dos sucessos e dos fracassos. É necessário que todos estejam unidos como num time; se ganharmos, ganharemos juntos; se perdermos, perderemos juntos e juntos teremos que encontrar o caminho para a recuperação.

Sabemos todos que, qualquer organização expressa o perfil de sua liderança. Portanto, para sairmos do formato burocrata para o formato gerencial de administração, centrado nas pessoas, é necessária uma mudança efetiva, de postura e comportamento das lideranças.

As ações das pessoas refletem a direção, o exemplo e a inspiração que recebem de suas lideranças. A tendência é copiar-lhes, portanto, através de suas posturas e não só do que dizem acreditar ou de seus discursos, eles estimularão seus parceiros a SEREM mais realizadores, a terem maior visão, a buscarem oportunidades e identificarão ameaças à sobrevivência de nossa Instituição.

### **Estágio atual do projeto em Caxias do Sul e Bento Gonçalves :**

- realização de reuniões mensais de avaliação do placar de indicadores, com a participação de todos os envolvidos;

- vários projetos sendo realizados pelos Times da Qualidade, utilizando o Método de Análise e Solução de Problemas - MASP em vários indicadores. Aparecimento das primeiras perspectivas concretas de melhorias, como por exemplo; projetos de redução de custo da Dataprev, de energia elétrica, telefone, reprografia, redução em 50% do tempo médio de fila atendimento ao usuário-cidadão, melhorias significativas no item de controle educação e cortesia, atingindo patamares acima de 95% de satisfação, mensurado sistematicamente através de votação realizada pelos usuários após o atendimento.

- início do estabelecimento de uma visão comum acerca das funções principais da Instituição, identificação dos itens que precisam ser continuamente monitorados e melhorados e o conseqüente comprometimento das pessoas participantes do processo.

### **Conclusão**

A experiência por nós vivenciada no projeto piloto de Gerenciamento pela Qualidade Total, reforça positivamente a nossa convicção de que é possível implementar esta mudança de cultura em nossa Instituição, expandindo o projeto, por etapas, em todo o país.

Que esta mudança é centrada nas pessoas e que depende fundamentalmente do estabelecimento de uma VISÃO COMUM de Instituição, de uma liderança que conquiste o comprometimento dos servidores e que crie espaço para a valorização das pessoas e o reconhecimento aos resultados atingidos.