

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a qualidade na prestação de serviços, seja em qualquer segmento é de fundamental importância, já que vivemos num mundo cada vez mais competitivo e a sociedade cobra por um atendimento de excelência.

A administração pública no Brasil vem desenvolvendo ações com o intuito de incentivar órgãos e entidades, que possuam entre seu conjunto de atribuições o atendimento direto ao cidadão, a desenvolverem sistemas de gestão da qualidade que levem em consideração não somente seus desempenhos internos de organização, mas também, o mesmo grau de importância, as necessidades dos usuários de seus serviços.

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

Empresas públicas estão percebendo a importância da administração estratégica de serviços e a gestão da qualidade em serviços, com isso começaram a preocupar-se mais especificamente com razão de seus negócios. Em termos de serviços, o fator emocional vai depender de seu provedor. Todo o aspecto tangível de um serviço deve ser acompanhado por uma visão ampla de um líder. A visão da liderança deve, pois contemplar o que o cliente está procurando. O lado intangível da qualidade em serviços aparece, ou melhor, é claramente percebido pelos clientes, e se constitui em algo que pode ser perfeitamente agregado.

Sendo assim, a presente pesquisa tem como questão problema de estudo: De que forma a gestão da qualidade em serviços no INSS pode interferir na melhoria do atendimento ao público? Assim constituiu-se o objetivo geral deste trabalho consiste em: Analisar como a gestão da qualidade no atendimento pessoal do INSS pode melhorar o atendimento ao público. Dessa forma foram formados os objetivos específicos, os quais foram: conceituar gestão da qualidade em serviços, descrever as principais estratégias de melhoria contínua que são utilizadas atualmente pelas organizações e apresentar as políticas e ferramentas da qualidade que são

utilizadas no sistema de gestão da qualidade do INSS e identificar praticas motivacionais utilizadas no INSS para melhor a qualidade do serviço prestado.

O estudo deste tema justifica-se pessoalmente porque o autor estagiou no INSS localizado na cidade de Cruz das Almas BA, despertando o interesse pela pesquisa, uma vez que, com advento da globalização as organizações buscam cada vez mais satisfazer as necessidades dos clientes, assegurando o nível da qualidade dos produtos e serviços com objetivo de alcançar os resultados econômicos e financeiros na autossustentação do negócio.

Para o meio acadêmico o trabalho será de grande valia, pois, diante do cenário atual, cada vez mais competitivo são indiscutíveis que a qualidade dos serviços ou produtos e a gestão da qualidade são requisitos essenciais à sobrevivência das organizações. No caso em específico do INSS, a qualidade dos recursos humanos é o alicerce para o desenvolvimento das ações de melhorias.

O produto ou serviço adquirido pelos clientes deve atender às promessas oferecidas, afinal o mercado, encontra-se mais competitivo, exigindo que as organizações desenvolvam as suas atividades com qualidade em todos os seus processos, para alcançar os resultados desejados.

Dessa forma, como hipótese para a questão problema de estudo, tem-se que a gestão da qualidade pode ser um diferencial competitivo para o INSS na medida em que promove a conscientização de seus recursos humanos acerca da importância desta, uma vez que, sua prática promove a minimização dos riscos organizacionais induzindo a administração da organização a determinar suas metas e a efetuar análises críticas sistematicamente para permitir a avaliação dos resultados alcançados e a promoção de ações de melhorias.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente vem se buscando uma gestão de qualidade eficaz com o intuito de identificar os requisitos de qualidade do produto ou serviço, estabelecendo assim um planejamento que objetive o padrão a ser atingido, buscando a melhoria e o aperfeiçoamento, visando às necessidades dos clientes. ARAÚJO.(2010).

A gestão da qualidade de acordo com Carpinette (2012), tornou-se intensamente importante para a liderança e para a gestão de todas as organizações, e é vista como um fator estratégico para melhorar a qualidade e a produtividade no meio empresarial.

O termo qualidade é constantemente exibido pelas empresas e exigido pelos clientes, existe uma preocupação real de ambas as partes dada a elevação no nível de exigência do mercado consumidor, devido, principalmente, ao aumento no poder aquisitivo dos consumidores gerado pelo crescimento da riqueza das nações, e à internacionalização dos mercados (COESTIER,2009, p. 19-22).

Assim de acordo com Carpinetti (2012), as empresas necessitam atender aos requisitos dos clientes, quanto, produtos e serviços para conquistar novos mercados e se manter competitivas. Portanto a qualidade deixou de ser relacionada apenas a aspectos técnicos, incluindo também demandas do mercado consumidor, com o intuito de incorporar ao produto ou serviço atributos que os tornem mais atrativos.

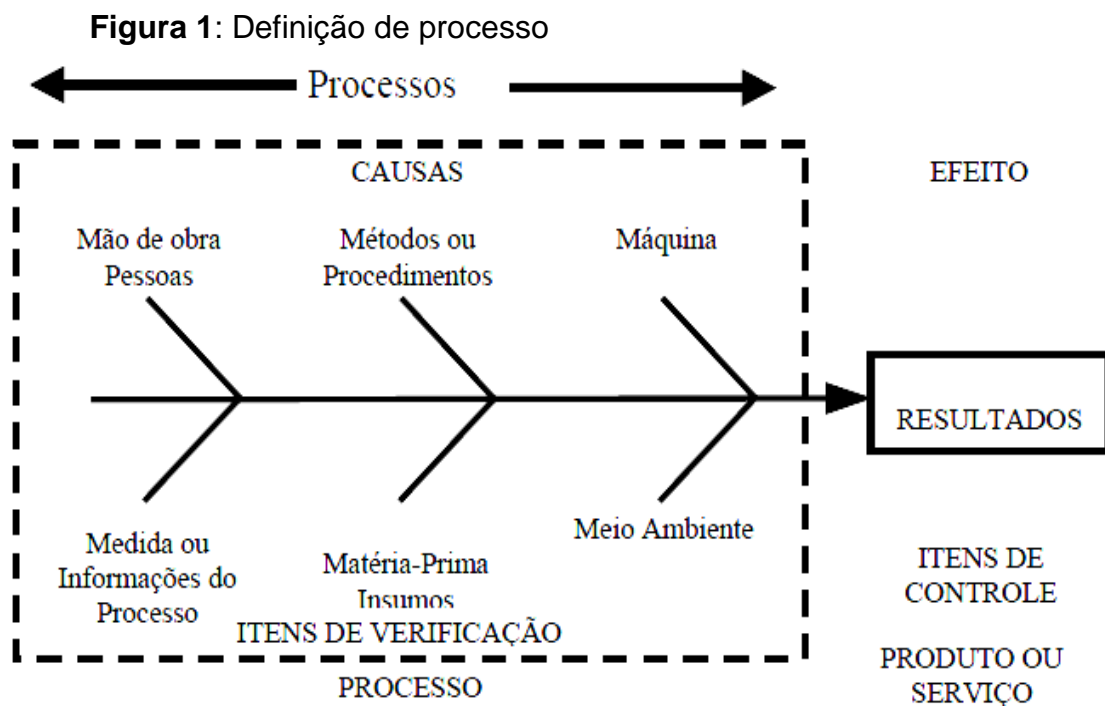
Os métodos utilizados na gestão da qualidade evoluíram com o objetivo de capacitar a organização para o mercado, antecipando às necessidades dos clientes. A gestão da qualidade tem origem na indústria, porém tem sido utilizada em diversas áreas.

Considerando tais conceitos como iniciais, pode-se afirmar que a qualidade é atualmente considerada elemento fundamental de competitividade das empresas e nenhuma destas, que zele pelo seu espaço no mercado, iria de contra partida a tais conceitos, pois isso poderia trazer perdas significativas. (ARAÚJO, 2010).

Valle (1995, p. 37) ressalta que: “a melhoria da qualidade não pode ser vista como um programa de duração limitada, mas como um processo contínuo gradual e permanente”.

Tomando como partida tais conceitos abordados inicialmente, pode-se afirmar que a qualidade é atualmente considerada elemento fundamental de competitividade das empresas e nenhuma destas, que zele pelo seu espaço no mercado, iria de contra partida a tais conceitos, pois isso poderia trazer perdas significativas. (ARAÚJO, 2010).

A figura 1 representa um processo com causas, capazes de produzir um determinado efeito; nesse caso nas empresas, o produto ou serviço direcionado ao cliente interno e externo. Com o objetivo de se criar um efeito que supere as expectativas esperadas, é necessário uma gestão de processos, com qualidade.



Fonte: Whiteley (1992 p.206).

2.2 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SERVIÇO

Para, Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória.

A qualidade no atendimento é de primordial importância para uma empresa seja ela pública ou privada exige maior envolvimento com o conhecimento. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO, 1999, p. 233).

O atentar pelo bom atendimento é para que os clientes retornem sempre satisfeitos, pois devemos zelar por eles.

Para Bee (2000), é necessário que o funcionário compreenda que o seu atendimento é importante, pois pode ser que ele seja responsável por metas de vendas e atendimento, ou por uma equipe e suas metas; estar querendo obter um aumento ou apenas porque o seu superior disse que se trata de um assunto muito importante.

Segundo Bittar (2004), pode-se trabalhar conceitos de qualidade através do/de:

- 1 - Programa 5S (utilidade, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina);
- 2 - PDCA (ciclo constituído de quatro fases - planejar, executar, verificar e atuar - que trata do gerenciamento pelas diretrizes);
- 3 - Desenvolvimento de ciclos de melhoria;
- 4 - Determinação de metas e
- 5 - Utilização de indicadores.

Para Milet (1997), os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:

- Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal, etc.

- Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido.
- Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento.
- Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários.
- Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade.
- Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente.
- Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações.
- Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização.
- Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem compreensível, clara e precisa.
- Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades.
- Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço.

A importância no setor de serviços inserido na economia mundial tem crescido aceleradamente. Isso acaba exigindo que seu planejamento e gestão estejam em constante aprimoramento, considerando as peculiaridades que o setor de serviço apresenta.

Atualmente as organizações compreenderam a importância da administração estratégica de serviços, com isso passaram a preocupar-se mais especificamente com este fator na tentativa de garantir o sucesso de seus negócios. O lado intangível da qualidade em serviços aparece, ou melhor, é claramente percebido pelos clientes, e se constitui em algo que pode ser perfeitamente agregado.

Moller (1994) afirma que para que uma empresa de serviços sobreviva, é de suma importância que ela registre a percepção, pelos recebedores do serviço, da qualidade subjetiva. Muitas vezes os clientes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva de um serviço.

Buscando esclarecer o fator qualidade "objetiva", ou seja, direcionada definida por Moller (1994), está relacionada com os horários, taxa de juros, instruções para uso, contratos, assim como a comodidade que uma poltrona irá oferecer. Já a qualidade subjetiva, deve-se entendê-la como a que parte diretamente do provedor do serviço e pode ser representada pela atitude, comprometimento, flexibilidade e fundamentalmente atenção que esse provedor pode passar para o cliente, que a perceberá pela atmosfera, solução de atendimentos e cumprimento de compromissos.

Albrecht (1992) teria idealizado o triângulo do serviço como uma forma prática de desenhar a operação dos serviços. A meta de qualidade é atingida toda vez que há: uma estratégia de serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente e, principalmente, os sistemas voltados efetivamente para o cliente.

A operação de serviços está relacionada ao gerenciamento de todos os processos e planos de ação necessários à prestação do serviço, configurando o modo como o serviço será entregue.

2.3 GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

O setor de serviços tem crescido ultimamente elevando sua importância no contexto econômico e social, inclusive as organizações que passou a utilizar os serviços como uma forma de oferecer valor agregado a seus clientes. Neste sentido, Gronroos (1993), afirma que os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre organizações e, portanto, uma fonte inesgotável de vantagem competitiva.

Segundo Kotler (2000), os principais objetivos do gerenciamento de serviços estão relacionados com a mediação da qualidade de sua prestação e a subsequente adoção de medidas visando à manutenção ou o alcance dessa qualidade. Com tudo, medir a qualidade de serviços é uma grande dificuldade encontrada pelas organizações. Isso ocorre porque serviços possuem características que dificultam o processo de avaliação.

Gronroos (1993), ainda busca definir que serviço pode ser visto como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que geralmente acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço, recursos físicos ou bens e sistemas do fornecedor de serviços, sendo assim fornecida como solução aos problemas dos clientes.

É perceptível a gigantesca importância dos serviços, os objetivos do planejamento estratégico e as necessidades das unidades de informação, assim, percebe-se que é necessária a realização de ações no sentido de qualificar o processo de desenvolvimento de serviços em unidades de informação para que se chegue aos objetivos. (GIANESI e CORRÊA, 1996).

As organizações buscam diariamente compreender a importância do gerenciamento dos serviços, com isso passaram a preocupar-se mais especificamente com este fator na tentativa de garantir o sucesso de seus negócios. O lado intangível da qualidade em serviços aparece, ou melhor, é claramente percebido pelos clientes, e se constitui em algo que pode ser perfeitamente agregado.

Moller (1994) afirma que para que uma empresa de serviços sobreviva, é de suma importância que ela registre a percepção, pelos recebedores do serviço, da qualidade subjetiva. Muitas vezes os clientes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva de um serviço.

2.4 A GESTÃO DA QUALIDADE NO INSS

O INSS, que já foi símbolo de ineficiência, atualmente vem conseguindo reduzir suas filas e se transformar num centro de excelência de gestão no setor público.

Em outubro de 2009, o presidente do Instituto Nacional de Seguridade Social, Valdir Moysés Simão sabia que havia exatamente 5.471 pessoas esperando para serem atendidas nas 1.121 agências da Previdência em todo o País. Isso ocorreu devido ao fato de que o sistema online de gerenciamento permite à direção do órgão controlar os detalhes de cada agência que se iniciou em janeiro deste ano, com um pedido do ministro da Previdência, José Pimentel, de um sistema que permitisse que ele acompanhasse tudo de sua sala:

O controle tão rigoroso de todas as informações é novidade no INSS (...). Ninguém precisa esperar a agência abrir, mas quando chegar o dia agendado será atendido na hora. São cerca de 3,8 milhões de atendimentos por mês, que duram em média 34 minutos - ainda um pouco superior à meta de 30 minutos. Trabalhamos com foco em resultado. Na semana passada, o computador na sala dele mostrava que 29,8 milhões de pessoas já haviam sido atendidas pessoalmente desde o início do ano e que 44,7 milhões telefonaram para o número 135. Em agosto, foram 669.822 requerimentos (...). (SIMÃO, 2009)

Gerenciamento do sistema online permite à direção do órgão controlar os detalhes de cada agência começou em janeiro deste ano, com um pedido do ministro da Previdência, José Pimentel, de um sistema que permitisse que ele acompanhasse tudo de sua sala. Hoje, o sistema é visível na diretoria, em Brasília, e em todas as agências do País por meio da intranet.

Cada item é comparado com a meta, e uma bolinha verde ou vermelha indica se está dentro ou fora do desejado. Os cem gerentes executivos recebem por e-mail uma avaliação da sua região em comparação com as outras e eles têm que prestar contas e apresentar um planejamento de como melhorar. (SIMÃO, 2009)

Referente ao planejamento estratégico da Presidência Social foi um planejamento de longo prazo que traça novos objetivos para a previdência social e permite, mais do que solucionar os problemas urgentes do cotidiano, vislumbrar a previdência desejada por todos para o futuro.

Com a criação de mapa estratégico, inicialmente, traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais, proporciona a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos da organização e possibilita, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Como missão, o INSS irá garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social. No tocante à visão, pode ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

Os valores organizacionais do INSS são:

- Ética,
- Respeito;
- Segurança,
- Transparência, e
- Profissionalismo.

Os principais objetivos do INSS são:

- Prover soluções em ambiente tecnológico e integrado, seguro e de alto desempenho,
- Aperfeiçoar a aplicação de recursos,
- Ampliar e adequar a rede de atendimento,
- Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental,
- Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas,
- Desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais,
- Aperfeiçoar a gestão estratégica e a comunicação institucional,

- Simplificar e desburocratizar normas e processos e uniformizar procedimentos,
- Fortalecer os controles internos, a gestão de risco e a segurança institucional,
- Conhecer o perfil do trabalhador e sua família,
- Fortalecer a educação previdenciária,
- Aprimorar a prevenção de riscos ocupacionais e mitigar os efeitos da incapacidade laboral,
- Promover o atendimento com qualidade e o reconhecimento automático de direito,
- Garantir a qualidade no pagamento de benefícios,
- Minimizar as ocorrências de litígios e aperfeiçoar as decisões,
- Ampliar a cobertura previdenciária,
- Fortalecer a credibilidade da previdência social junto à sociedade, e
- Garantir a sustentabilidade dos regimes previdenciários.

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O INSS

A administração pública no Brasil passou por alguns mecanismos e foi lenta continua ainda hoje passando por transformações. Segundo Klering (2010) a eficiência da Administração Pública esta relacionada à necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, sendo o cidadão beneficiário do serviço. Isso fez com que a administração publica torna se, primordial, ainda mais com o amadurecimento crescente da conscientização do cidadão em relação aos seus direitos de receber um serviço digno, eficiente e de qualidade.

Neste sentido surgiu o espaço para os novos modelos de Administração Pública democrática com a filosofia de valores compartilhados, recuperando o sentido da cidadania e possibilitando maior participação social como o Novo Serviço Público e a governança pública.

De acordo Perez (2004,) a administração atualmente tem como princípio assumir a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, buscando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais. O Serviço Público se reinventou e buscou expressar na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos e a conexão entre cidadãos e seus governos.

Segundo Frederickson (1997) a comunicação direta, interpessoal e o engajamento com os cidadãos é o que enobrece e dá propósito ao serviço público, tornando-o substancialmente distinto da administração privada. Assim resolvendo e atendendo as necessidades dos cidadãos.

Para Salm (2010) é fundamental à coprodução do bem público, que pode ser compreendida como uma estratégia para a produção de serviços por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre os agentes públicos, privados e cidadãos ou para a prestação de serviços gratuitos em rede.

Brudney e England (1983) continuam confirmando que a maior contribuição da coprodução é uma apreciação do papel que os cidadãos podem ter e têm no contexto atual para a produção do bem público. Sendo também entendida como uma estratégia, por excelência, para que os serviços públicos sejam produzidos de maneira eficaz onde o aparato do estado, organizações do terceiro setor, empresas e cidadãos unem-se para prover de bens e serviços à coletividade.

No Brasil a Previdência Social surgiu, a partir de 1923, com as CAPs (Caixas de Aposentadorias e Pensões), sendo a primeira a CAP era direcionada aos funcionários ferroviários por empresa. A primeira empresa a criar a CAP foi a Great Western do Brasil, renomeada mais tarde como Estrada de Ferro Santos-Jundiaí, FEPASA. A responsabilidade pela manutenção e a administração do sistema era dos empregadores. A aposentadoria era dada ao empregado quando completava 30 anos de serviço e 50 anos de idade (IBRAHIM, 2007; SERRA e GURGEL, 2007).

Segundo o site oficial da previdência relata que a Previdência Social brasileira já passou por várias mudanças conceituais e estruturais, envolvendo o grau de cobertura, o elenco de benefícios oferecidos e a forma de

financiamento do sistema. Uma análise de cada fase histórica da Previdência Social permite verificar os progressos alcançados ao longo de sua existência. Neste sentido, foram aqui reunidos os principais fatos que resumem a história da Previdência Social no Brasil.

Sendo assim, vale relatar informações ainda encontradas no site da Previdência Social, que descreve-se os principais acontecimentos históricos que de alguma forma contribuíram para o surgimento da Previdência Social no Brasil, e posteriormente do INSS, órgão oficial responsável pela seguridade social no país. Assim serão considerados os principais acontecimentos a partir de 1923, com o Decreto nº 4.682, de 24 de janeiro de 1923, na verdade a conhecida Lei Elói Chaves (o autor do projeto respectivo), determinou a criação de uma Caixa de Aposentadoria e Pensões para os empregados de cada empresa ferroviária. É considerada o ponto de partida, no Brasil, da Previdência Social propriamente dita. No mesmo ano é criado o Conselho Nacional do Trabalho através do Decreto nº 16.037, de 30 de abril de 1923.

Em 1926 através da Lei nº 5.109, de 20 de dezembro de 1926, estendeu o Regime da Lei Elói Chaves aos portuários e marítimos. Seguida a referida Lei, em 1928 é criada a Lei nº 5.485, de 30 de junho de 1928, estendeu o regime da Lei Elói Chaves aos trabalhadores dos serviços telegráficos e radiotelegráficos. Com o Decreto nº 19.433, de 26 de novembro de 1930, criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, tendo como uma das atribuições orientar e supervisionar a Previdência Social, inclusive como órgão de recursos das decisões das Caixas de Aposentadorias e Pensões. No mesmo ano é publicado o Decreto nº 19.497, de 17 de dezembro de 1930, determinou a criação de Caixas de Aposentadorias e Pensões para os empregados nos serviços de força, luz e bondes.

Assim em 1931 é publicado o Decreto nº 20.465, de 1º de outubro de 1931, estendeu o Regime da Lei Elói Chaves aos empregados dos demais serviços públicos concedidos ou explorados pelo Poder Público, além de consolidar a legislação referente às Caixas de Aposentadorias e Pensões. Em 1932 os trabalhadores nas empresas de mineração foram incluídos no Regime da Lei Elói Chaves. Em 1933 destaca-se o Decreto nº 22.872, de 29 de junho de 1933, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Marítimos, considerado “a primeira instituição brasileira de previdência social de âmbito

nacional, com base na atividade genérica da empresa”. Em 1934 cria-se a Portaria nº 32, de 19 de maio de 1934, do Conselho Nacional do Trabalho, criou a Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Aeroviários.

Nesta linha, Os trabalhadores nas empresas de transportes aéreo foram incluídos no Regime da Lei Elói Chaves. Em 1934 publicou-se os seguintes:

- Decreto nº 24.272, de 21 de maio de 1934, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes,
- Decreto nº 24.274, de 21 de maio de 1934, criou a Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Trabalhadores em Trapiches e Armazéns.
- Decreto nº 24.275, de 21 de maio de 1934, criou a Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Operários Estivadores.
- Decreto nº 24.615, de 9 de julho de 1934, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Bancários.
- Decreto nº 24.637, de 10 de julho de 1934, modificou a legislação de acidentes do trabalho.

Em 1936, criou-se a Lei nº 367, de 31 de dezembro de 1936, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários. 1938, o Decreto-Lei nº 288, de 23 de fevereiro de 1938, criou o Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado e Decreto-Lei nº 651, de 26 de agosto de 1938, criou o Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Empregados em Transportes e Cargas, mediante a transformação da Caixa de Aposentadoria e Pensões dos Trabalhadores em Trapiches e Armazéns. Em 1939 aparecem os seguintes fatos importantes:

- O Decreto-Lei nº 1.142, de 9 de março de 1939, estabeleceu exceção ao princípio da vinculação pela categoria profissional, com base na atividade genérica da empresa, e filiou os condutores de veículos ao Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Empregados em Transportes e Cargas.
- O Decreto-Lei nº 1.355, de 19 de junho de 1939, criou o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Operários Estivadores.

- O Decreto-Lei nº 1.469, de 1º de agosto de 1939, criou o Serviço Central de Alimentação do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários.
- Foi reorganizado o Conselho Nacional do Trabalho, criando-se a Câmara e o Departamento de Previdência Social.

Com o passar dos anos o INSS passou por mudança, e novos decretos e leis foram criadas para fortificar suas ações. Em 2013 aparecem os seguintes fatos importantes:

- Lei Complementar nº 142, de 08.05.2013 – Regulamenta o §1º do art. 201 da Constituição Federal, no tocante à aposentadoria da pessoa com deficiência segurada do Regime Geral de Previdência Social – RGPS
- Lei nº 12.810, de 15.05.2013 – Dispõe sobre o parcelamento de débitos com a Fazenda Nacional relativos às contribuições previdenciárias de responsabilidade dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.715, de 25 de novembro de 1998, 11.828, de 20 de novembro de 2008, 10.522, de 19 de julho de 2002, 10.222, de 9 de maio de 2001, 12.249, de 11 de junho de 2010, 11.110, de 25 de abril de 2005, 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 6.385, de 7 de dezembro de 1976, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, e 9.514, de 20 de novembro de 1997; e revoga dispositivo da Lei no 12.703, de 7 de agosto de 2012.

A previdência social tem como princípio desempenhar o papel de garantir a reposição da renda dos seus segurados contribuintes quando estes não mais puderem trabalhar e evitar a pobreza entre as pessoas que por contingências demográficas, biológicas ou por acidente, não possam participar, por meio do mercado de trabalho, do processo de produção da riqueza nacional. A sua autarquia, o INSS tem a tarefa de analisar, reconhecer, conceder e manter benefícios previdenciários.

O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. É nesse contexto e procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a

essa clientela, que o Instituto (INSS) vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade em geral.

No INSS, o gestor, chamado de gerente executivo, possui grau de autonomia elevado para administrar. O cargo é preenchido por servidor de carreira por concurso interno. Possui orçamento próprio, participa da elaboração anual do orçamento e planejamento junto com os demais gestores, define regras de atendimento, quantitativo e treinamento de pessoal, gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário da sua gerência. Define estratégias e negocia esses patrimônios para alienação tanto ao setor público quanto ao setor privado. Nos dias de hoje, o INSS é modelo de gestão tanto para os demais órgãos internos das três esferas de governo quanto para os demais países que nos visitam para compreender como gerimos a previdência social.

4.METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar resultados nos objetivos propostos neste trabalho de pesquisa foi necessário à utilização de meios que, conjuntamente, formaram o desenvolvimento da mesa. Nessa linha, utilizou-se, basicamente, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. As análises e as pesquisas foram indispensáveis para o desenvolvimento dos tópicos, considerando-as de suma importância para a escrita do Trabalho de Conclusão de Curso- TCC. O universo da pesquisa foi composto pela clientela e funcionários da Agência do INSS do município baiano de Cruz das Almas.

De acordo com Lakatos (2007), a pesquisa bibliográfica se resume em obras relacionadas com um tema a ser estudado, que já foi disponibilizado no meio público, podendo ser livros, jornais, pesquisas, monografias, dentre outros. Ao realizar a pesquisa, cabe ao pesquisador a responsabilidade de levantar os dados a respeito do assunto a ser estudado e analisá-los considerando as contribuições e suas compreensões para o tema em questão.

De acordo com Malhotra (1993, p.156), o estudo de caso, trata-se de uma pesquisa exploratória que proporciona a formação de ideias para o entendimento do conjunto do problema. Para o estudo de caso o método de observação e análise de questionários do tipo fechado, respondidos pelos usuários e funcionários do INSS/ Cruz das Almas - Ba, facilita o tratamento e análise das informações e exige menos tempo por parte dos sujeitos aos quais foram aplicados.

O universo da pesquisa são os fatores que envolvem todo o processo de estudo que, de alguma forma, contribuem ou causam transtornos ao funcionamento e atendidos do órgão, cujo objetivo é responder se o que acontece nesse universo corresponde às expectativas da pesquisa teórica. Silva et al. (1999, p. 12) conceitua “população como sendo o conjunto de todos os itens (pessoas, coisas, objetos) que interessam ao estudo de um fenômeno coletivo segundo alguma característica”. Já amostra é qualquer subconjunto não vazio de uma população.

Em aplicações efetivas, o número de elementos componentes de uma amostra é bastante reduzido em relação ao número de elementos componentes da população. Para definir a população estudada, foi utilizada a clientela 1 que demanda os serviços de atendimento e a clientela 2 a qual utiliza o serviço. Assim foram aplicados 25 questionários, sendo 10 destinados a clientela 1 e 15 a clientela 2 no turno matutino dos dias 17 e 18 de novembro de 2014.

Nos últimos anos vem se acentuando as mudanças implementadas pelo INSS. É importante avaliar a outra ponta de tais mudanças verificando a eficácia das perspectivas, ou seja, analisaras recentes melhorias, tanto do ponto de vista de quem presta o serviço (funcionários públicos), como daquele que utiliza o serviço no dia-a-dia, os segurados e beneficiários da previdência social.

O município de Cruz das Almas fica no interior da Bahia, no denominado Recôncavo Baiano, a 120 Km da capital, com aproximadamente 80.000 habitantes, possui apenas uma Agencia da Previdência Social, a APS do Ana Lucia, localizada à Rua Cardeal da Silva no bairro Ana Lucia, S/N – nesta. Para fins da Referida pesquisa foram aplicados dois questionários com os servidores (lotados naquela Agencia) e os segurados. Dessa forma foram aplicados 2 tipos de questionários (1 e 2). O questionário1 foi direcionado aos servidores do INSS que trabalham com atendimento, bem como suas chefias imediatas (chefe de Agência, chefe da Seção de Atendimento/SEAT, e Gerente Executivo, os que se encontravam presentes). Já o questionário 2 foi aplicado com segurados, dentro da Agência da Previdência Social, após serem atendidos ou enquanto esperam , de forma a analisar a opinião dos mesmos em relação ao serviço. O período de aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 17 e 18 de Novembro de 2014, no período da manhã, na própria unidade do estudo de caso, a Agência da Previdência Social – Ana Lucia, em Cruz das Almas, Bahia.

Para uma exatidão maior na análise dos dados foi utilizado o critério da Amostra aleatória simples. Foram aplicados 10 questionários do tipo 1, destinado a servidores do órgão, além de 15 questionários do tipo 2 direcionados aos segurados, totalizando assim 25 questionários aplicados. Os

questionários (1 e 2) foram compostos basicamente de perguntas estruturadas, de maneira a perceber melhor a avaliação.

5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados conjuntamente, com relação às questões existentes nos questionários 1 e 2, bem como individualizados para àquelas questões constantes em apenas um dos questionários aplicados.

5.1 Perfil dos servidores e segurados pesquisados quanto ao sexo

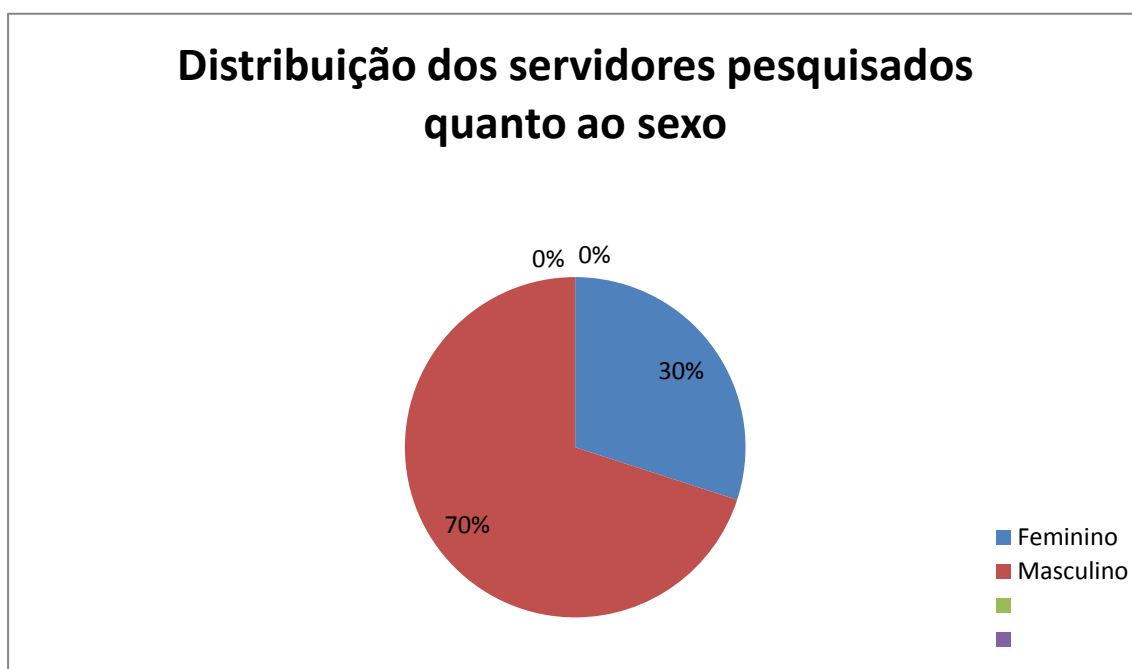


Gráfico 01: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao sexo

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

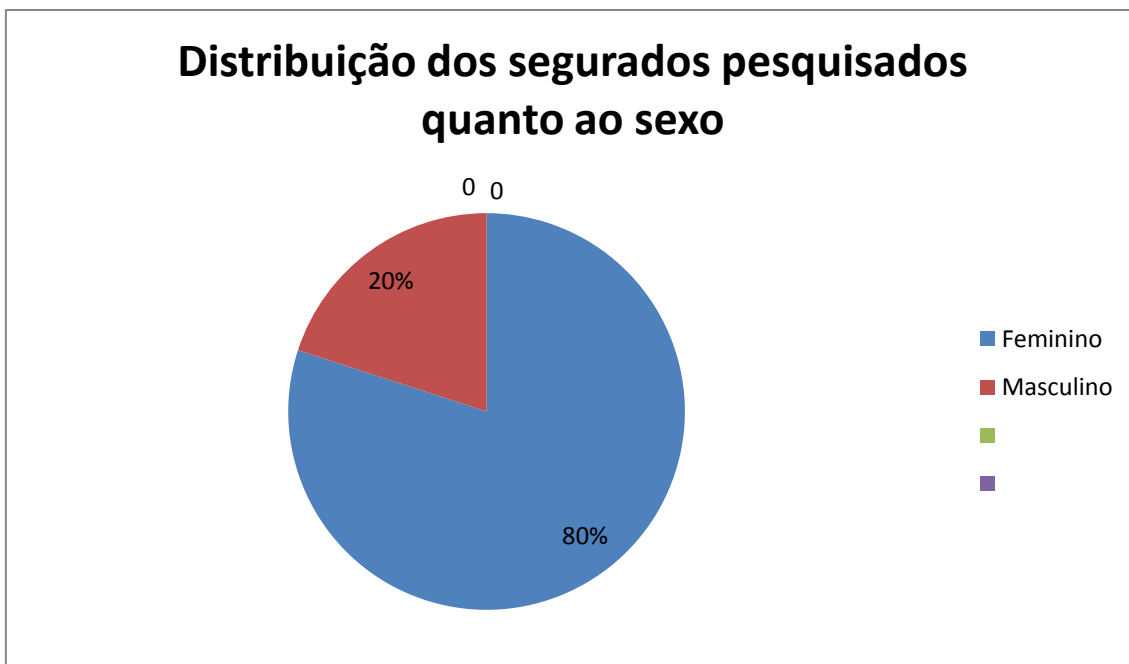


Gráfico 02: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao sexo

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

No que diz respeito ao sexo das pessoas pesquisadas, gráfico 1, houve dentre os servidores que responderam ao questionário maior quantidade de homens (cerca de 70%), equivalente a sete das dez pessoas entrevistadas. Isso pode ser justificado devido ao fato de que na Agência da Previdência Social onde foram coletados os dados existir mais servidores lotados que servidoras. Quanto os segurados entrevistados ocorreu o inverso, onde cerca de 80% (doze de quinze) dos entrevistados eram mulheres, conforme demonstrado no gráfico 2. Essa quantidade superior mostra que as mulheres comparecem em maior quantidade à Previdência Social para requisitar os serviços disponíveis, fato comprovado visualmente, pelo menos, nos dias em que foram aplicados os questionários.

5.2 Perfil dos servidores e segurados quanto à idade

TABALA 01

Distribuição dos servidores quanto à idade

SERVIDORES	
Idade	Anos
Mínimo	28
Máxima	62
Média	40

Tabela 01: Perfil dos servidores pesquisados quanto a idade

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

TABALA 02

Distribuição dos segurados quanto à idade

SEGURADOS	
Idade	Anos
Mínimo	30
Máxima	64
Média	47

Tabela 02: Perfil dos segurados pesquisados quanto a idade

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Referendando a idade dos pesquisados, entre os servidores a idade mínima foi de 28 anos, a máxima de 62 anos, e a média de 40 anos (tabela 1). Comparando com a idade dos segurados pesquisados, percebe-se uma amplitude maior dentro a idade dos entrevistados visto que a idade mínima foi de 30 anos, a máxima de 64, e a média de 47 anos (tabela 2). Essa média maior de idade dos segurados exemplifica a própria característica da Previdência, que é fornecer benefícios ao segurado e beneficiário quando da incapacidade laborativa (o que geralmente ocorre com idade mais avançada).

5.3 Perfil dos servidores e segurados quanto à escolaridade

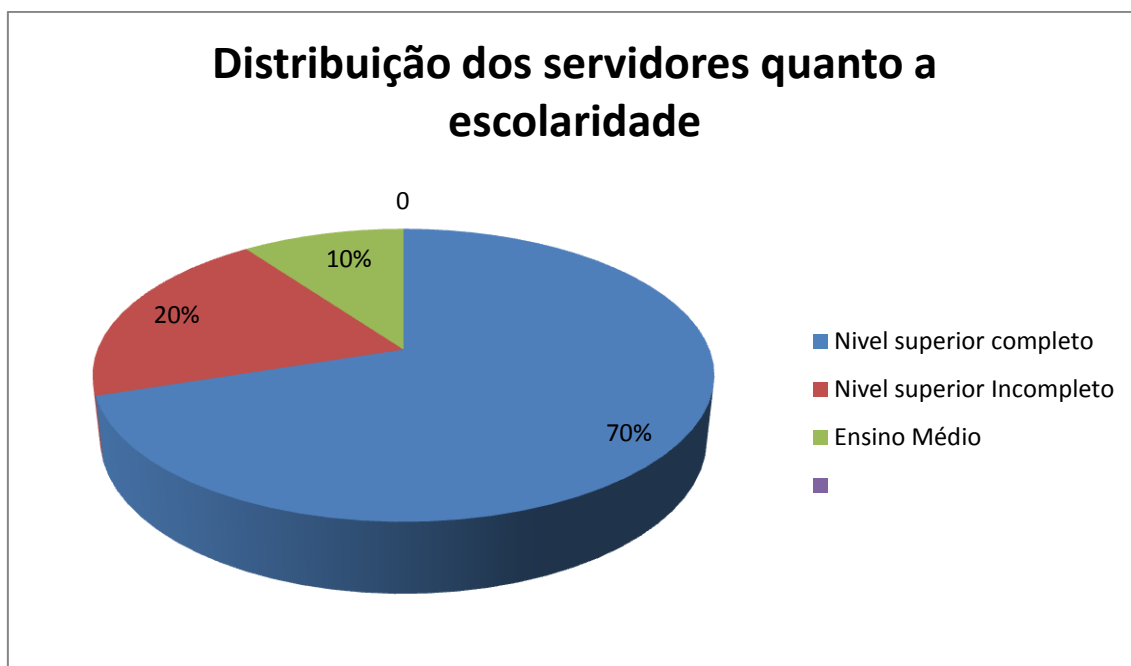


Gráfico 03: Perfil dos servidores pesquisados quanto a escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

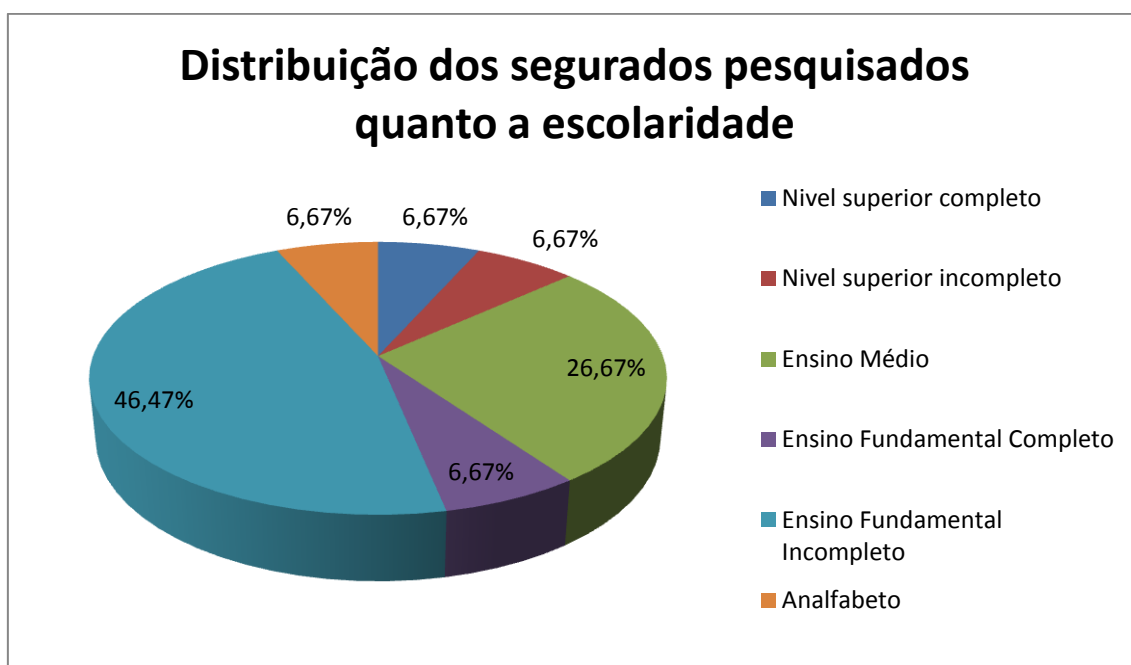


Gráfico 04: Perfil dos segurados pesquisados quanto a escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

A escolaridade é um referencial para quem vai atender e quem será atendido. Nesse sentido, cerca de 70% dos servidores pesquisados já possuem nível superior completo, e 20% estão por concluir a titulação (gráfico3). Com relação aos segurados fica claro o nível de escolaridade baixo, pois mais da metade (cerca de 46,67%) não concluíram o ensino fundamental (gráfico 4). Ainda com relação aos segurados pesquisados apenas 6,67% possuem nível superior completo ou em andamento, demonstrando o reflexo da baixa escolaridade da população de uma forma geral no Brasil.

5.4 Perfil dos servidores quanto à função exercida e tempo de serviço na instituição

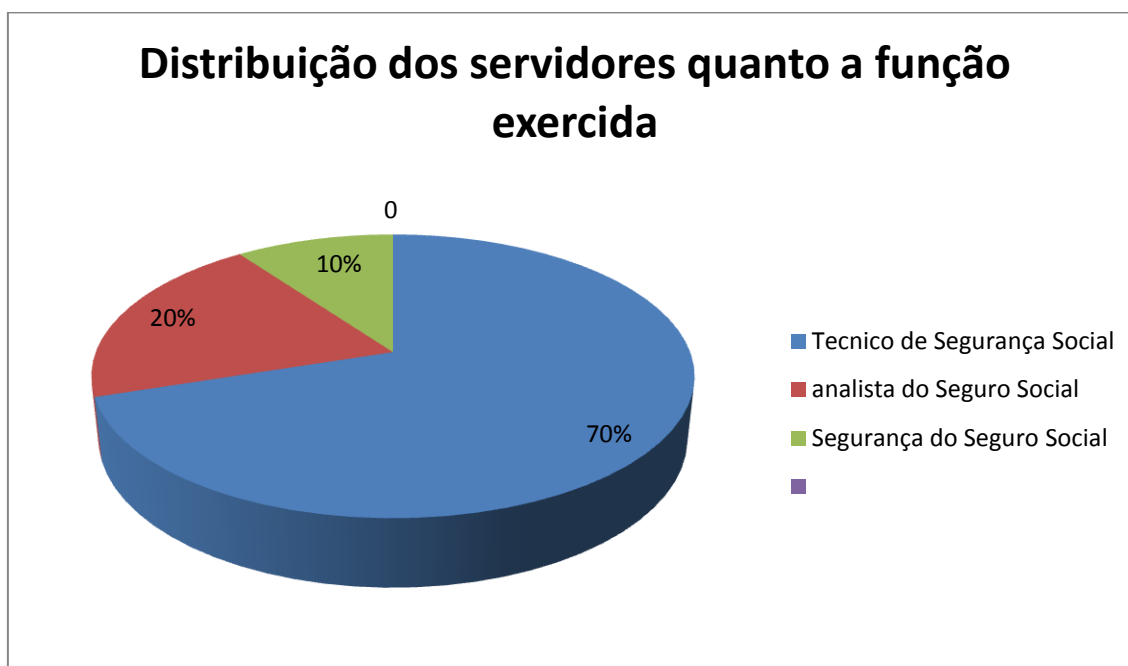


Gráfico 05: Perfil dos servidores pesquisados quanto a função exercida

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Tabela 3

Distribuição dos servidores quanto ao tempo de serviço na Instituição

SERVIDORES	
Tempo de serviço	Anos
Mínimo	6
Máximo	31
Média	18.5

Tabela 03: Perfil dos servidores pesquisados quanto ao tempo de serviço na Instituição

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Ao serem analisados quanto a função exercida os servidores (gráfico 5) apresentam-se em 70% que exercem a função de Técnico do Seguro Social, a qual tem como requisito para ingresso ensino médio completo, e os 20% exercem a função de Analista do Seguro Social, que exige titulação de nível superior completo e 10% responsabiliza-se pela segurança do local mantendo ordem e disciplina. No gráfico3, a distribuição quanto à escolaridade demonstrou que 70% dos servidores já possuíam ensino superior completo e 20% já estavam com curso superior em andamento. Comparando os dados desse gráfico a com a tabela 3, percebe-se que o nível de escolaridade dos servidores é em média maior que a exigência do cargo que ocupam. Fator que tende a garantir a tecnicidade do atendimento como um ponto positivo para a Previdência Social.

5.5 Perfil dos segurados em relação ao serviço que buscam no INSS

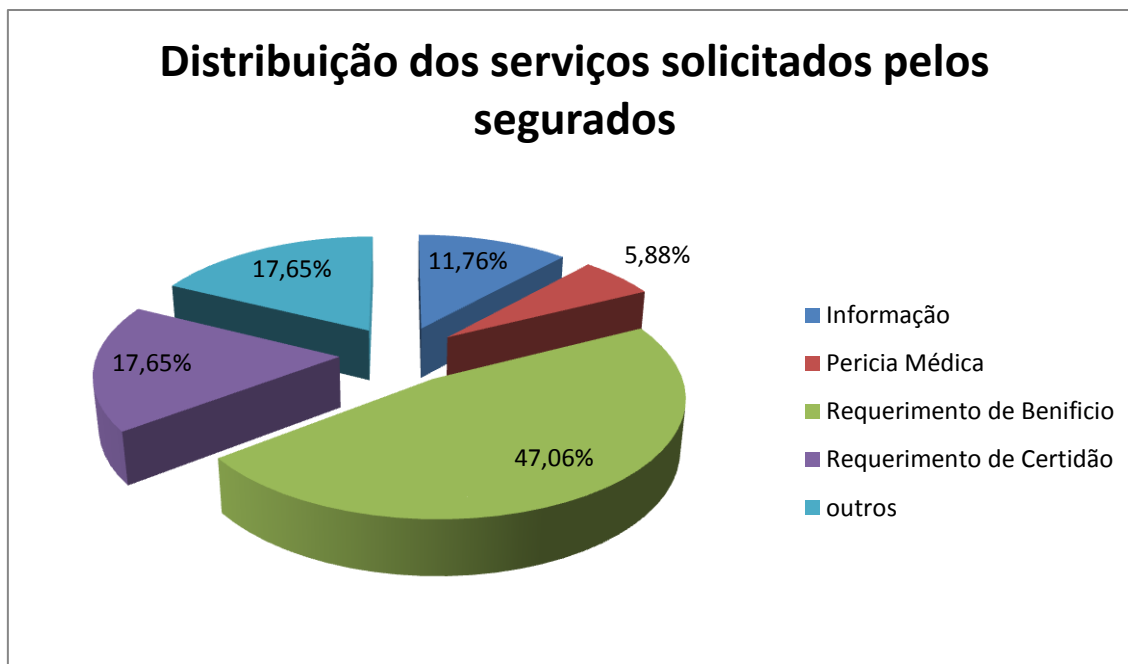


Gráfico 06: Distribuição dos serviços solicitados a Previdência Social Fonte: Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Neste momento, no gráfico 6, demonstram que média 47,06% das pessoas que comparecem à Agência da Previdência Social de Cruz das Almas – Bahia buscam requerimento de algum benefício (que podem ser: aposentadoria, auxílio doença, salário maternidade, etc). Outra pontuação que merece destaque diz respeito ao percentual de segurados que buscam informações no INSS, o qual foi de 11,76%. Neste sentido, com a implantação dos canais remotos de atendimento da Previdência Social (internet, 135) buscou-se atenuar quantidade de segurados na Agência da Previdência Social que buscavam somente informações. Apesar do valor relativamente baixo, esse número pode diminuir ainda mais, através de ações de divulgação dos canais remotos, e educando melhor a população em relação aos seus direitos previdenciários, para que não necessitem ir as Agências somente para buscar informações.

5.6 Avaliação dos servidores e segurados em relação às recentes melhorias implementadas pelo INSS

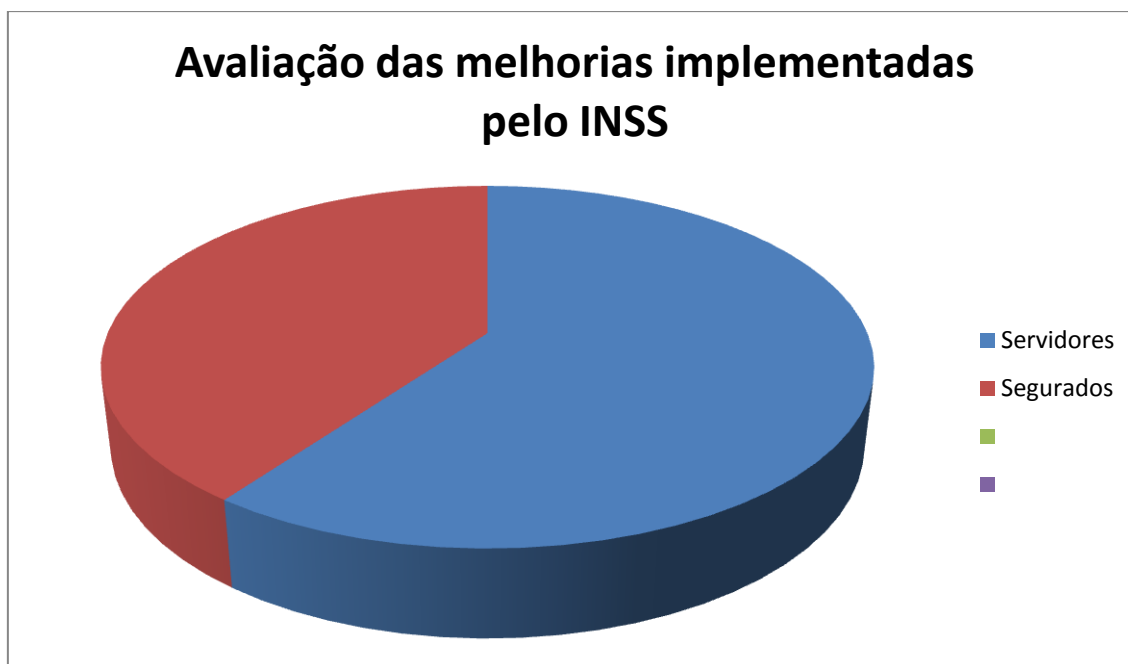


Gráfico 7: Avaliação dos servidores e segurados em relação às recentes melhorias implementadas pelo INSS

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Com relação à avaliação dos servidores, alguns não se propuseram a comentar sobre determinadas questões ou todas as questões. Apesar de alguns comentários e avaliações positivas que não foram computadas pois os questionários não cabiam comentários, mas vale ressaltar, que os servidores em alguns casos consideraram que “há muito comprometimento do Governo Federal, Ministério da Previdência, e INSS para melhorar a qualidade do atendimento”, “a Central 135 e o SAE (Sistema de Agendamento Eletrônico) facilitaram a organização dos serviços”, contudo, percebe-se por parte dos segurados ocasionalmente a frustração devido a propaganda da concessão do benefício previdenciário em 30 minutos. Para os segurados mostra que na percepção dos mesmos as melhorias foram consideradas eficazes mas não suficientes. A possibilidade de não resolver na primeira visita por falta de informações e documentações a questão pela qual procuraram a agência, possibilitaram um aumento nas despesas com passagens com viagens (para aqueles que moram na zona rural), que necessitavam de informação, ou de marcação de algum serviço, mesmo que podendo agora realizar através da

Central de atendimento 135, muitos dessa população ainda não tem ciência deste serviço e se tem não sabem como utilizar.

5.7 Avaliação dos servidores em relação ao nível de contribuição das ações implementadas e a efetiva melhoria da qualidade dos serviços

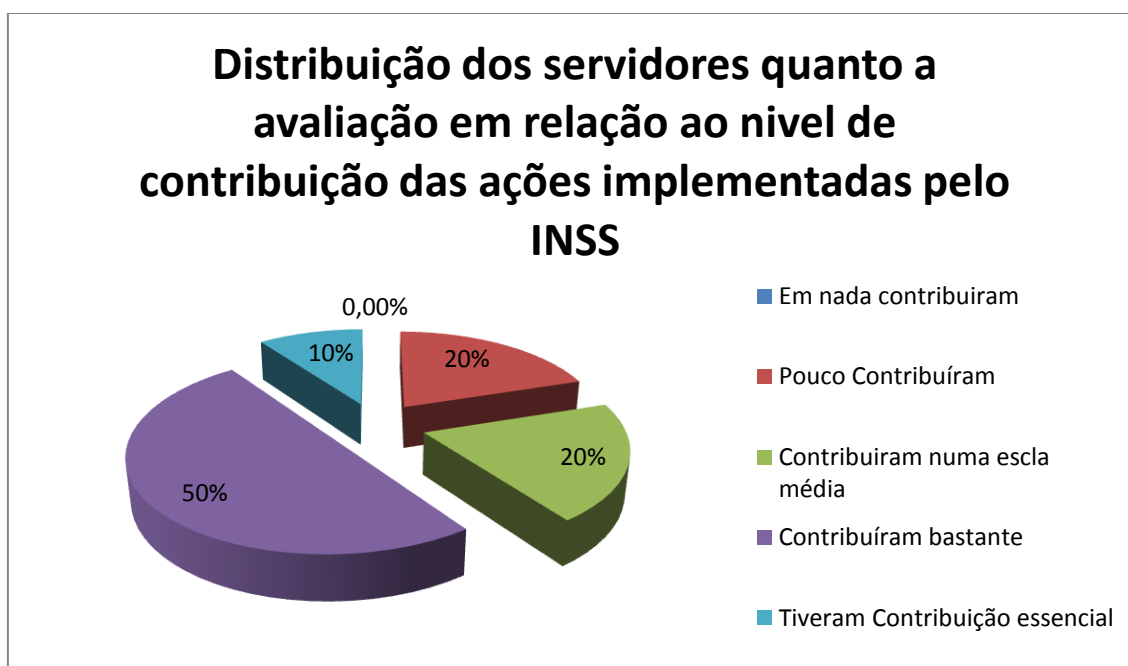


Gráfico 8: Distribuição dos servidores quanto a avaliação das ações implementadas

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

Ao aplicar o questionário, pode-se obter, o que se demonstra no gráfico 8, que 50% dos servidores afirmam que as ações de melhorias implantadas pelo INSS melhoram a qualidade do atendimento, ou seja, da qualidade dos serviços. Cerca de 20% avaliaram como pouco contributiva, 20% numa escala média, e 10% como contribuição essencial para a melhoria da qualidade dos serviços. A opção “em nada contribuíram” não foi citada pelos servidores pesquisados. O nível de escolaridade dos servidores pode ter influenciado diretamente no entendimento dessas implantações.

5.8 Avaliação dos servidores e segurados em relação aos serviços prestados pelo INSS em 2014

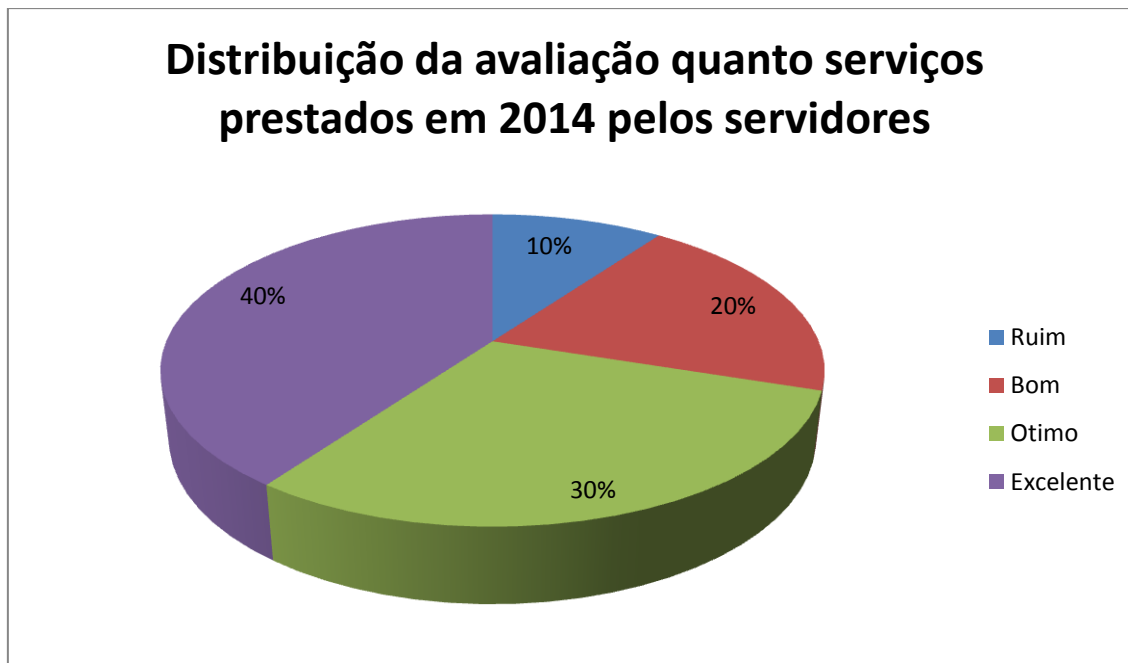


Gráfico 9: Distribuição da avaliação quanto serviços prestados em 2014 pelos servidores

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

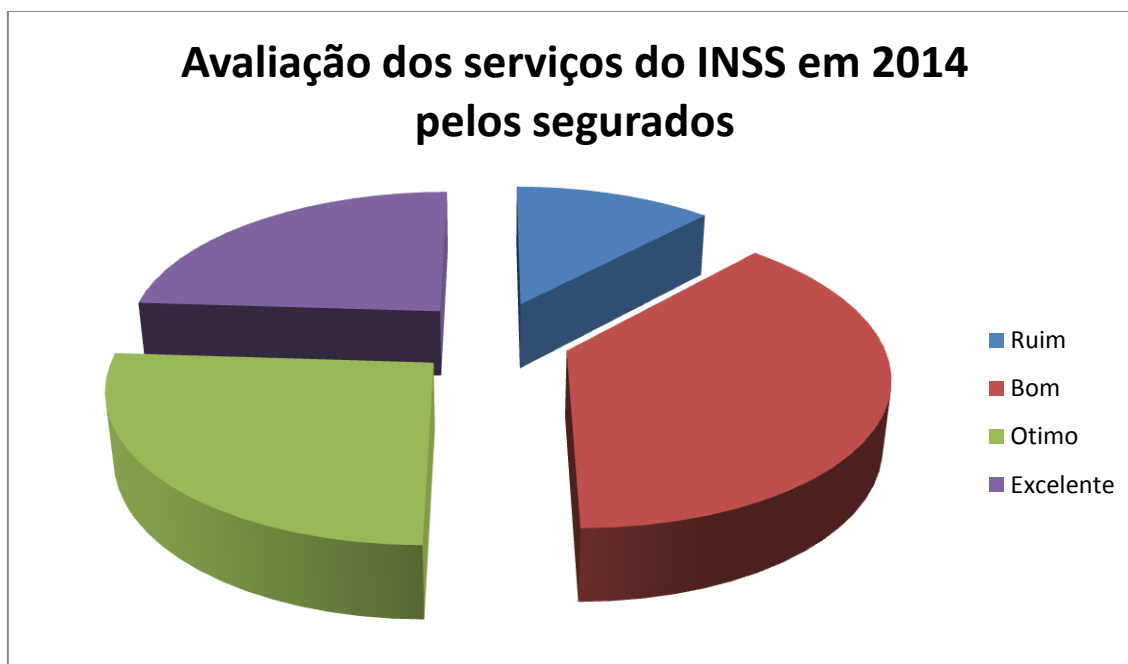


Gráfico 10: Distribuição da avaliação quanto serviços prestados em 2014 pelos servidores

Fonte: Pesquisa

Os dados obtidos no gráfico 9 e 10 demonstram que uma dialética na avaliação enquanto os servidores conseguem pontuar em relação a excelência de serviços os segurados por outro lado não tem a mesma ótica na observação. No gráfico 10, fica claro que a baixa avaliação é reflexo da conjuntura a qual o órgão estava inserido no período, filas enormes nas Agências, pouca quantidade de servidores, tempo de represamento (tempo entre a entrada e despacho do processo) e concessão de benefícios elevados, baixa auto estima do servidor, divulgação na mídia dos problemas do órgão, cenário pouco propício a mudanças, etc. A média obtida ainda no gráfico 10 possibilitou a análise de que a avaliação dos segurados com relação a qualidade dos serviços do INSS atualmente foi inferior a dos servidores. Entretanto, essa avaliação tende a ser positiva num contexto geral, pois, comparativamente à avaliação dos serviços em 2014, observa-se grande evolução da média obtida. Entretanto mostra também que ainda devem ser feitos alguns ajustes de modo a sanar possíveis gargalos ou deficiências do processo de atendimento do INSS.

5.9 Avaliação dos servidores em relação aos fatores mais importantes para qualidade de um serviço

Tabela 4

Distribuição da avaliação dos servidores em relação aos fatores mais importantes para se alcançar um serviço de qualidade

Quesito	Quantidade de vezes citadas de acordo ao grau de importância						Ordem de importância
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	
Estrutura Organizacional	4x	3x	1x	0x	0x	2x	1º
Sistemas informatizados	0x	1x	2x	6x	1x	0x	4º
Remuneração adequada dos servidores	1x	1x	1x	6x	0x	2x	5º
Plano de Carreira dos Servidores	0x	1x	1x	2x	1x	5x	6º
Planejamento Estratégico da organização	2x	4x	1x	0x	2x	1x	2º
Condições do ambiente de trabalho	1x	0x	2x	1x	0x	6x	3º

Tabela 4: Distribuição da avaliação dos servidores em relação aos fatores mais importantes para se alcançar um serviço de qualidade

Fonte: Pesquisa de campo 2014.

A tabela acima, após tabulação dos dados da ordem de importância obtida pela quantidade de vezes em que cada quesito sendo o mais importante como demonstra à tabela a estrutura organizacional. No 2º quesito mais importante, Estrutura Organizacional e Planejamento Estratégico da Organização com quatro vezes e seis vezes, mas como a Estrutura Organizacional já foi o quesito mais importante foi considerado o Planejamento Estratégico da Organização como sendo o 2º. O 3º quesito julgado como mais importante foi as Condições do Ambiente de trabalho. Em sequência, como 4º quesito, foi considerado Sistemas Informatizados, seguido ainda por

Remuneração Adequada dos servidores (5º) e Plano de Carreira dos servidores (6º).

Em suma, á análise apresenta a seguinte: para os servidores a remuneração e o plano de carreira são de muita importância para um serviço de qualidade. Contudo é preciso investir na estrutura organizacional com sistema atualizados e informatizados adequando o ambiente de trabalho as mudanças sociais.

Quanto ao INSS e o atendimento prestado, propiciaram resultados satisfatórios, entretanto, ainda existem algumas falhas dentro do seu próprio processo interno que servem como empecilho para melhoria da qualidade do serviço. Dessa forma, a Instituição deve continuar avançando e investindo de modo a sanar suas deficiências e fraquezas de modo a alcançar a chamada “Excelência do Atendimento” proposta no Mapa Estratégico da Previdência Social.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Serviço público no Brasil, geralmente se associa a ineficiência, desperdício de dinheiro público, morosidade, enfim, adjetivos que denigrem a imagem não só da instituição como também daqueles que buscam servira ela e à sociedade.

Nesta linha, temos a Gestão da Qualidade Total, teoria bastante difundida no meio empresarial, se caracteriza por propiciar uma reorientação de todas as atividades da organização, seguindo princípios básicos da qualidade, aprimorando processos, minimizando erros e falhas, inserindo a cultura da qualidade no contexto organizacional, e direcionando suas ações de modo a atender às expectativas das pessoas. Aqui se justifica a necessidade de implantação das devidas técnicas na APS de Cruz das Almas, tendo em vista que para a mesma atingir o status de qualidade e excelência de serviços, deverá passar por devidas mudanças, ou continuaremos com serviços eficazes mais não eficientes.

Apesar do INSS, junto com o Ministério da Previdência Social (MPS) promover ações estruturadas e planejadas, criando um Mapa Estratégico, e adequando seu planejamento aos objetivos macros (missão e visão) definidos no mapa, é preciso considerar também o INSS sob a perspectiva de um órgão público. As instituições públicas, até por suas características peculiares, ao aderir um processo de mudança, possui geralmente mais resistência (devido à cultura organizacional), sendo um processo mais demorado (devido a burocracia, necessidade de aprovação dos vários níveis institucionais, e elaboração de normas legais).

No site da Previdência Social é esclarecido que os recursos para o INSS almejam atualmente a qualidade de seus serviços, e melhor atendimento à sociedade, entretanto o seu modelo gerencial não pode ser considerado como um exemplo da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública, pois apesar de atender requisitos do modelo TQM, ainda não atende adequadamente alguns pontos, tais como: fornecimento de recursos

necessários para alcance de objetivos; treinamento necessário; processo de análise periódica dos objetivos. O que pode ser confirmado pelos gráficos e tabelas de compactação de dados quando o tema é satisfação, fica claro que os usuários da Agencia de Cruz das Almas, anseio por melhorias e atualizações nos sistemas e atendimentos prestados pelo setor, como ainda a dinamização dos serviços para que se torne uma realidade o tempo minimizado em espera.

Nesta linha, a referida pesquisa responde de forma negativa ao problema que norteia a mesma ao constatar que a APS de Cruz das Almas, não se adéqua com excelência ao modelo e princípios da Gestão da Qualidade Total. Que se alcance a “Excelência do Atendimento” ainda são com relação aos objetivos desse trabalho, os mesmos foram amplamente atingidos, pois se conseguiu analisar os conceitos e aspectos mais relevantes da Gestão da Qualidade Total, analisar a viabilidade de aplicação da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública, analisar as melhorias implementadas pelo INSS e seus resultados alcançados, além também de mensurar a avaliação dos servidores e segurados em relação à qualidade do atendimento, e as recentes ações realizadas pelo órgão.

Fica clara a necessidade do treinamento para pesquisados que não se propuseram a tecer comentários em suas respostas, impossibilitando assim melhor interpretação de suas considerações. Assim, vale ressaltar que a melhoria da qualidade serviços públicos no Brasil é de interesse de todos, e depende também de trabalhos acadêmicos desse cunho, demonstrando o que se deve fazer, como fazer, o que se tem feito, e onde estão erros e limitações. A população custeia a máquina pública e os gestores públicos tem o dever de fornecer serviços públicos com qualidade.

Mudar a realidade atual da Agencia de Cruz das Almas é possível desde que se faça com seriedade, planejamento, estratégias, compromisso de todos e ações para satisfazer as necessidades de quem realmente é importante, a sociedade. Neste sentido o melhor desempenho das atividades também é outro ponto a ser melhorado, uma vez que novos sistemas estão sendo implantados, mas nem sempre os servidores possuem a capacitação e o treinamento adequado que possibilitem entender o que se faz e realizar suas atividades da maneira correta, o que é demonstrado pelo quadro de tempo de serviço e a

media de idade dos funcionários, que demonstra uma urgente e emergente necessidade de treinamento e atualização dos mesmos com metodologia de dinamismo do funcionalismo, e por fim mais uma vez diminuir a permanência em tempo e vezes do usuário na agencia.

7. REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. BRADFORD. Lawrenc J. **Serviços com Qualidade, A vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010.

BEE, Roland. **Feedback.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. **Instituto da Previdência Social do estado do Acre.** A evolução da Previdência Social. 2007. Disponível em: <<http://www.acrepresidencia.ac.gov.br/noticias/evolucao.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2009.

_____. Ministério da Previdência Social. Expansão da rede de atendimento. 2009. Disponível em:

<<http://www.previdenciasocial.gov.br/vejaNoticia.php?id=36474>>. Acesso em: 29 nov. 2009.

_____. Ministério da Previdência Social. Boletim estatístico da previdência social. 2009. Disponível em: <http://www.previdenciasocial.gov.br/arquivos/office/3_090623-140600-393.xls>. Acesso em: 11 jul. 2009.

BITTAR OJNV. Hospitais: **administração da qualidade e acreditação de organizações complexas.** Porto Alegre: Da Casa, 2004.

CARPINETTI, L. C.; MIGUEL, PAULO A. C.; GEROLANO, M.C. **Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 Princípios e Requisitos.** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Gestão social: **alguns apontamentos para debate.**In: RAICHELIS, Raquel; RICCO, Elizabeth M. Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: Educ; IEE, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria geral da administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

COESTIER, Bénédicte; MARETTE, Stéphan. **Economia da qualidade.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2009.

COSTA, N. Rosário. **Inovação Política, Distributivismo e Crise: A Política de Saúde nos Anos 80 e 90.** Rio de Janeiro, v. 39, n. 3, 2013 . disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581996000300007&lng=en&nrm=iso>, acesso em 31/09/2014.

DAKMAU, Marcos B. Lopes. TOSTA, Kelly Cristina B. **Estrategia de Gestão de Pessoas**. – Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2011

FRANÇA, J.R, N.R; Pillati, L.A. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT)**: modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho, XI SIMPEP, Bauru – SP, 2004

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GRÖNROOS, C. Marketing: **gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principals de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

MARTINELLI, Fernando B. **Gestão de qualidade total**. Strong – SP, 2009

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. O Jogo da Malha: **recursos humanos e conectividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____, E.P.. Gestão da Qualidade no Processo: **A qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo – SP, Ed. Atlas, 1997, 286 p

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI 4.320, DE 17 DE MARÇO DE 1964,

DETERMINADA PELO ART. 12 DA LEI 9.528, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997 disponível em

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Leis/640317_lei_4320_atualizada.pdf acesso em 22.10.2011

.RICHARDSON, Ruth. **As reformas no setor público** da Nova Zelândia. Reforma do Estado e administração pública gerencial, Ed. FGV, 2008.

VALLE, Cyro Eyer do. Qualidade Ambiental: **Como ser competitivo protegendo o meio ambiente**: (como se preparar para as normas ISO 14000). São Paulo: Pioneira, 1995.

WHITELEY R. C. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. Rio de Janeiro; Elsevier, 1992.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia e elaboração de dissertação**. 3. Ed.
Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa
Catarina, 1999.

ANEXOS

ANEXO A: Questionário 1



BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO DESTINADO À AVALIAÇÃO DOS SERVIDORES QUANTO À
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO INSS**

1) Sexo: Masculino Feminino

Idade:

Tempo de serviço na Instituição:

Escolaridade:

Função:

2) O INSS tem buscado melhorar a qualidade do atendimento através de diversas ações como Agendamento Eletrônico, Canal 135, Redução do Tempo de Atendimento e da Concessão de Benefícios, etc. Em relação as recentes melhorias implementadas, qual sua avaliação numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), em relação a elas?

1 2 3 4 5

3) Na sua avaliação, essas mudanças contribuíram efetivamente para melhoria da qualidade dos serviços em que nível?

Em nada contribuíram Pouco contribuíram

Contribuíram numa escala média Contribuíram bastante

Tiveram contribuição essencial

4) Numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão há nos últimos anos (até 2014)?

1 2 3 4 5

5) Numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados hoje pelo órgão?

1 2 3 4 5

7) Enumere de 1 a 6, sendo 1 o mais importante e o 6 o menos importante, de acordo com a relevância dos itens elencados para o alcance da qualidade na prestação de um serviço:

- Estrutura organizacional
- Sistemas informatizados
- Remuneração adequada dos servidores
- Plano de carreira dos servidores
- Planejamento Estratégico da Organização
- Condições do ambiente de trabalho.

Obrigado.

A saber, que suas respostas possibilitaram a compactação de dados de uma pesquisa científica, para obtenção de nota parcial para conclusão de curso.

ANEXO B: Questionário 2



BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

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

1) Sexo: () Masculino () Feminino

Idade:

Escolaridade:

2) Que tipo de serviço veio buscar no INSS?

() Requerimento de Benefício

() Informações

() Requerimento de Certidão

() Perícia Médica

() Outros

3) O INSS tem buscado melhorar a qualidade do atendimento através de diversas ações como Agendamento Eletrônico, Canal 135, Redução do Tempo de Atendimento e da Concessão de Benefícios, etc. Em relação as recentes melhorias implementadas, qual sua avaliação numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), em relação a elas?

() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

4) Numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados pelo órgão há nos últimos anos (até 2014)?

1 2 3 4 5

5) Numa escala de 1 a 5 (tendo 1 como a pior nota e 5 como a maior nota), qual a sua avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados hoje pelo órgão?

1 2 3 4 5

6) Enumere de 1 a 6, sendo 1 o mais importante e o 6 o menos importante, de acordo com a relevância dos itens elencados para o alcance da qualidade na prestação de um serviço:

- Estrutura organizacional
- Sistemas informatizados
- Remuneração adequada dos servidores
- Plano de carreira dos servidores
- Planejamento Estratégico da Organização
- Condições do ambiente de trabalho.

Obrigado.

A saber, que suas respostas possibilitaram a compactação de dados de uma pesquisa científica, para obtenção de nota parcial para conclusão de curso.