

INSS

DAS METAS AO CAOS

Gestão Gerencialista Produtivista do INSS



Filial do **CUT**
e **CNTSS**

SINDSPREV
PERNAMBUCO
UM SINDICATO FORTE

Expediente

Coordenador Geral

José Bonifácio do Monte

Secretário Geral

Luiz Eustáquio

Secretaria de Imprensa e Comunicação

Marcondes Carneiro (imprensa@sindsprev.org.br)

Editores

José Edmundo Ribeiro (DRT/PE 1.648)

Wedja Gouveia (DRT/PE 1.594)

Redação

Fernanda Duarte

Equipe Executora da Pesquisa

Ana Magnólia Mendes (Coordenadora Acadêmica)

Emílio Peres Facas (Coordenador Técnico)

Fernanda Duarte

Murylo Galvão

Júlia Mendes

Equipe Técnica/Política responsável pela publicação

Irineu Messias

Leozina Barbosa

Flávio Marinho

Diagramação e ilustração

Romildo Araújo Lima (RAL) ralmildo@yahoo.com.br

Tiragem

2.500 exemplares



DAS METAS AO CAOS

Gestão Gerencialista/Produtivista do INSS

Realização:
SINDSPREV-PE
2015

ÍNDICE

Apresentação	07
A Pesquisa O Instrumento	09
Perfil da Amostra	
Resultados Organização do Trabalho	10
Sufrimento Patogênico	11
Danos Psicossociais.....	12
Com a Palavra, o Servidor do INSS	13/14
- Sobre a organização do trabalho	
- Sobre as condições de trabalho	
- Sobre os modos de gestão	
Resumindo	15/16
O que fazer?	
Construindo uma proposta de gestão coletiva do trabalho	17
Como fazer?.....	18

Apresentação

Além das lutas salariais e jurídicas, o Sindsprev-PE em consonância com os anseios e interesses dos servidores da Previdência, Saúde e Trabalho, sempre se empenhou em realizar lutas e conquistas por melhores condições de trabalho.

No caso do INSS o sindicato e categoria defendem que o órgão possibilite um gerenciamento que favoreça a motivação, auto-estima, valorização profissional e preserve a saúde do trabalhador.

Nos últimos anos, principalmente a partir de 2013, o Sindsprev-PE vem realizando seminários, debates com dirigentes sindicais, delegados de base e servidores do INSS sobre o modelo de gestão pública. Nele, o produto e/ou serviço é mais valorizado do que o próprio servidor que realiza o trabalho.

Para enfrentar este tipo de gestão, caracterizada por cobranças abusivas de produtividade, com metas inatingíveis e nocivas à saúde, chegou-se à conclusão de que era preciso instrumentalizar cientificamente a categoria para discutir e propor transformações no atual modelo gerencialista-produtivista.

No segundo semestre de 2013, foi ministrado o curso de formação sindical: “Padrões de Gestão Pública e de Relações de Trabalho”, em parceria com a UFPB e UFRPE, com participação de representantes sindicais de base e membros da direção do Sindicato.

Também foi realizada a oficina “Modelo de Gestão Coletiva da Organização do Trabalho”, coordenada pela professora Ana Magnólia Mendes da Universidade de Brasília (UnB).

A oficina serviu de preparação para definir e aplicar uma pesquisa sobre “Gestão dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho” para subsidiar a elaboração de um modelo de gestão coletiva do trabalho, alternativo ao modelo vigente no INSS.

Como resultado deste estudo científico, publicamos esta cartilha como uma denúncia e crítica ao modelo vigente, detalhando os dispositivos para uma gestão coletiva da organização do trabalho.

É muito importante ter o domínio deste estudo que reflete o trabalho e as expectativas dos servidores da área meio e finalística das Agências da Previdência Social (APS) de Pernambuco. Mais do que um diagnóstico da realidade vivenciada pelos servidores, esta cartilha deve ser usada como um instrumento para exigir do INSS mudanças no atual modelo de gestão.

Este é o principal objetivo desta publicação que deve contribuir para conquistarmos um modelo alternativo de gestão, mas acima de tudo saudável.

Faça bom proveito da sua leitura!

Direção do Sindsprev

A pesquisa

A pesquisa “Das Metas ao Caos - Gestão Gerencialista/Produtivista do INSS” realizada entre os meses de novembro de 2013 e abril de 2014 é fruto de uma parceria entre o SINDSPREV-PE, o Grupo de Estudos e Pesquisa em Saúde do Trabalhador (GEPSAT) e o Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília (LPCT-UnB).

Fundamentada em técnicas quantitativas e qualitativas de coleta e análise de dados, a pesquisa envolveu 466 trabalhadores em sua realização. O objetivo foi analisar a organização do trabalho no INSS, a lógica de gestão vigente e seus impactos nos trabalhadores. Como resultados foram mapeados os riscos psicossociais e sua interferência na vida dos trabalhadores, como o adoecimento.



O instrumento

Utilizou-se o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART), voltado para o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho a partir de instrumentos que envolvem a investigação de diversas dimensões associadas à relação trabalhador-organização do trabalho. O PROART investiga quatro dimensões: organização prescrita do trabalho, estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos psicossociais.

O protocolo mapeou os riscos psicossociais dos servidores do INSS por meio da investigação da relação do trabalhador e organização do trabalho com a participação de 466 servidores, analisando a divisão das tarefas e a divisão social do trabalho. Foi verificado como os estilos de

gestão influenciam no sofrimento patogênico e geram danos físicos, psicológicos e sociais, provocando adoecimento do trabalhador e comprometendo a qualidade do trabalho.

Além dessas dimensões, também se avaliou qualitativamente a relação entre trabalho e servidores. Foram realizadas cinco entrevistas coletivas com a participação de no mínimo cinco e no máximo oito servidores, com duração em média uma hora e meia cada. Nessa etapa partici-

param 25 trabalhadores com no mínimo 10 anos de trabalho e no máximo 32 anos, trabalhando em diversas cidades do Pernambuco e ocupando cargos técnico previdenciário em atendimento, como também cargos de gerência.



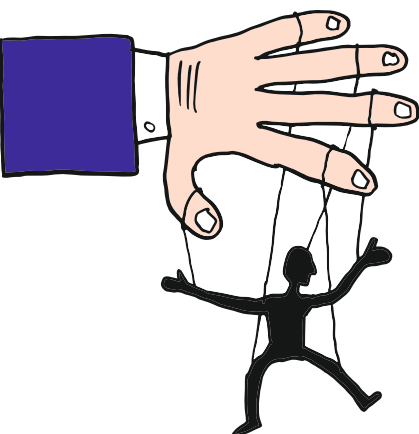
Perfil da amostra

- > **49 anos** de idade em média
- > **21 anos** de tempo de instituição em média
- > **14 anos** de tempo no cargo atual em média
- > **52%** do sexo feminino
- > **43%** com Ensino Superior Completo
- > **56%** casados/união estável
- > **45%** trabalham na área fim
- > **50%** possuem cargos técnicos
- > **38%** lotados na Gerência Recife
- > **68%** trabalham mesmo doentes
- > **52%** tiveram problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano

Resultados

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Estilos de Gestão:



Gerencialista -

É o estilo predominante no INSS – **41,7%** indicam presença moderada, enquanto **30,4%** apontam predominância do estilo.

Adotado no serviço público na década de 1990,

tem como filosofia o alcance de metas e objetivos, com práticas voltadas para resultados, qualidade total e excelência, e pouco enfoque em políticas de saúde do trabalhador.

Caracteriza-se pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho, voltado para a valorização da qualidade total, da perfeição e do produto em detrimento das características humanas e do espaço para a aprendizagem.



Coletivo - A presença desse estilo é considerada pequena ou moderada, não havendo predominância no trabalho no INSS, notadamente pela ausência de oportunidades de ascensão para todos.

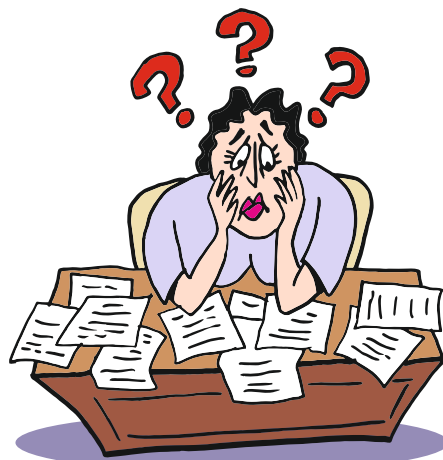
Caracteriza-se por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho.

SOFRIMENTO PATOGENICO

Foram mapeados os possíveis pontos de tensão que tornam a vivência do sofrimento patológico, conduzindo ao adoecimento e, conseqüentemente, ao afastamento do trabalho ou, até mesmo, à reabilitação profissional ou à aposentadoria precoce.

> **Falta de Sentido do Trabalho** – Caracteriza-se por sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade.

22,9% apontam riscos médios a altos para esse fator, indicando que a falta de sentido no trabalho não é um problema no trabalho no INSS. (não é ou é?)



> **Esgotamento Mental** – Caracteriza-se por sentimentos de injustiça, indignidade, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho.

68,4% apresentam riscos médios a altos relacionados a esse fator, o que aponta para o sentimento de indignidade.

> **Falta de Reconhecimento** - Caracteriza por sentimentos de desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho.

36,1% apontam riscos médios a altos relacionados a esse fator.



O sentimento de **indignidade** é o mais crítico, seguido de **desvalorização** e **inutilidade**.

DANOS PSICOSSOCIAIS

As disfunções físicas, psicológicas e sociais provocadas pelo confronto com determinada organização do trabalho e seus decorrentes estilos de gestão e vivências de sofrimento. É formada por três fatores: danos psicológicos, sociais físicos.



> **Danos Sociais** - Caracterizados por comportamentos de isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais. Percebe-se o risco crítico quando se trata da impaciência para lidar com os outros, com o aumento da agressividade e da necessidade de isolamento.

21,1% apresentam riscos médios a altos para esse fator.



> **Danos psicológicos** - Definidos por sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral. Os danos mais críticos são o mau humor, a tristeza, a vontade de desistir de tudo, a perda da autoconfiança, a amargura e a solidão. Podem ser causados por sentimentos de indignidade, desvalorização e inutilidade.

38,7% apresentam riscos médios a altos para esse fator.



> **Danos Físicos** - Diz respeito a dores no corpo e distúrbios biológicos.

61,9% apresentam riscos médios a altos para esse fator.

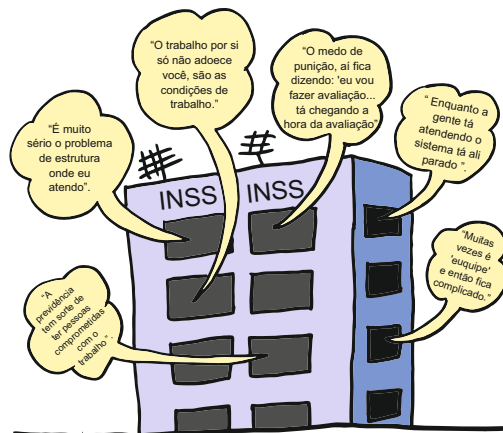
COM A PALAVRA, O SERVIDOR DO INSS:

Sobre a organização do trabalho

“Tem as metas, mas parece que quem pensou nisso só pensou na teoria mesmo, não conhece a realidade das APS.”

“Tem que se atualizar, mas às vezes nem passam pra gente as decisões, você descobre na TV que mudou lei tal e que tem a ver com seu trabalho.”

“Muitas vezes é 'equipe' e então fica complicado.”



Sobre as condições de trabalho

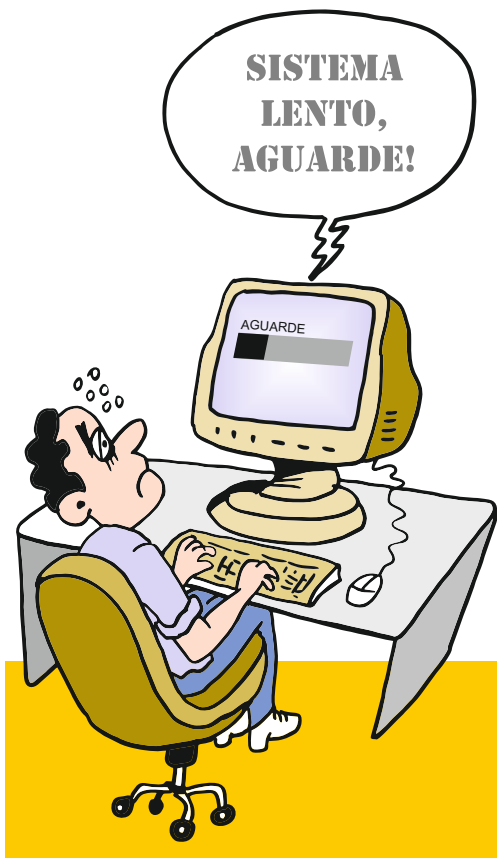
“É muito sério o problema de estrutura onde eu estou atendendo. Por exemplo: não tem janela, e não tem área de fuga. Às vezes você atende doentes mentais e na hora ele pode ter um surto e você não pra onde escapar e o médico tem rota de fuga, o assistente social não.”

“Nós atendemos ao público, mas as condições são as piores possíveis. Os sistemas são os piores possíveis com lentidão total que não permite a gente atender melhor. Enquanto a gente tá atendendo o sistema tá ali parado, o público fica esperando e eles não sabem o que está se passando.”

“Seria interessante um local de trabalho que você consiga um ambiente pra trabalhar.”

“A previdência tem sorte de ter pessoas comprometidas com o trabalho, que gostam do que fazem e não custa nada oferecer o mínimo para essas pessoas. Ela não oferece nem o mínimo.”

“O trabalho por si só não adocece você, são as condições de trabalho. São as condições de trabalho que adoecem, o trabalho no INSS adocece.”



Sobre os modos de gestão

“Tem muita interferência política, entendeu? Então, essa politicagem que tem entre gestores e colegas. O gestor pode tudo e ao mesmo tempo não pode nada.”

“Ninguém quer ser chefe de benefício, ninguém tá querendo mais ser. Por quê? É uma responsabilidade muito grande por causa desse esgotamento que foi descrito aqui. O dinheiro não compensa.”

“Eu quase que pedia minha remoção daqui. Sabe o que o gestor fez? Disse 'fique à vontade, não vou trabalhar com servidor que não está satisfeito'”

“Pode sacrificar um servidor até tirar, como você diz, a carne, o sangue e o tutano do osso. Como eu digo, tirar o sangue de tapioca. E ainda ganha um prêmio, se você conseguir tirar mais sangue do servidor a agência vai ganhar uma placa.”

“E você ouve justificativas assim: é você descontar o salário da pessoa que ela fica boazinha, isso dá margem pro assédio moral. O medo de punição, aí fica dizendo: 'eu vou fazer avaliação... tá chegando a hora da avaliação'. E começa a guerra entre APS, servidores e regionais.”

“Outra coisa também é que a previdência social está sendo colocada como uma empresa privada, uma gestão de empresa privada e as condições de empresas deficitárias. O que eles fazem é apenas a gestão, é a produtividade, o lucro, tudo visando o lucro, exatamente isso.”

“Eu tenho dito assim aos colegas que se Bill Gates fizesse um programa pra nós nem ele fazendo ia funcionar direito, sabe porque? Por causa do comportamento dos gestores.”

“A culpa é do sistema, não é nem do gestor. O gestor faz parte do sistema; ele assumiu o sistema, né?”

“Existe uma dificuldade de sermos reconhecidos.”



RESUMINDO...

Os resultados evidenciam as intrínsecas relações entre as categorias – organização do trabalho, condições de trabalho e modos de gestão – e a saúde dos servidores do órgão. O modo como o órgão tem se estruturado desde o seu aparecimento e a dificuldade na descrição dos cargos tem levado a constantes acúmulos de função assim como sobreposição de cargos, estando também a falta de mão de obra atrelada a essa divisão do trabalho, como ilustrado no quadro abaixo:

Indicadores de Gestão Institucional Atualmente Adotados no INSS

MODELO GERENCIALISTA-NORMATIVO DE GESTÃO	
INDICADORES	IMPACTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Alto controle do trabalho • Normas e regras engessadas • Metas inatingíveis • Falta de negociação entre gestão e trabalhadores • Impessoalidade e distância emocional • Burocracia • Relações focadas na figura do gestor 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabalho • Absenteísmo • Afastamentos • Rotatividade • Injustiça nas relações • Sentimentos de indignidade e desqualificação • Danos físicos e psicossociais • Produtivismo - a quantidade é mais importante do que a qualidade do serviço prestado

O crescimento da população que necessita do atendimento do órgão parece não ter sido acompanhado pela sua reestruturação. Para os servidores, hoje há uma gestão que está distante da realidade do trabalho com o beneficiário, não tendo políticas que abarquem a demanda em termos de padronização de processos. Também sentem falta de atenção para o quadro de servidores, que carece de mão-de-obra para a realização do serviço.

Todos esses fatores, juntos com a falta

de estrutura e a lacuna existente entre servidores e chefias, não só prejudicam a qualidade do serviço como também coloca em risco a saúde do trabalhador do INSS, que se vê tendo de suprir o que falta em estrutura com sua criatividade e vontade de trabalhar, o que parece vir causando desgaste mental chegando ao ponto do esgotamento em alguns casos. A noção de que o órgão não se importa em prover o mínimo para a realização de seu trabalho traz sentimentos de desvalorização em um corpo de trabalhadores

que deseja realizar seu trabalho com excelência a fim de atender devidamente a população.

Como indicado nos resultados, o sofrimento nesse trabalho não está relacionado à falta de sentido e sim à falta de reconhecimento e aos sentimentos de injustiça no trabalho. Como reflexo disso, os danos físicos aparecem em primeiro lugar seguido dos psicológicos, sinalizando que o corpo dá os primeiros sinais diante das contradições e dos dilemas vividos no trabalho.

Para os servidores é ainda claro que as metas hoje existentes servem mais como instrumento de coerção e via para o assédio moral do que como um instrumento que de fato avalie o trabalho realizado

por eles. Um trabalho como o do INSS, que não pode prescindir de qualidade, ainda que necessite ser realizado em grande quantidade, fica sob o risco de não atender devidamente as necessidades do público porque os servidores se vêem compelidos a atender às demandas de uma gestão da qual se sentem distantes e excluídos.

Ao mesmo tempo essa gestão os envolve e deteriora suas relações socio-profissionais, seu relacionamento com o beneficiário e a própria relação consigo mesmo, conduzindo à desmotivação, sentimentos de isolamento, de desapropriação do trabalho, exclusão e, na pior das hipóteses, ao adoecimento e afastamento do trabalho.

O QUE FAZER?

Construir uma proposta de gestão coletiva do trabalho

Levando em consideração esse cenário, pode-se perceber que o modelo gerencialista-normativo de gestão também se mostra insuficiente do ponto de vista produtivo. Apesar de idealizado como o mais eficaz, esse modelo leva os trabalhadores à sobrecarga de trabalho, a dilemas éticos e ao adoecimento.

Demanda-se, assim, uma discussão permanente sobre a realidade de trabalho, de modo a realizar esse ajuste das metas. Isso implica em políticas e práticas em gestão que requerem a mobilização dos trabalhadores para construir estratégias saudáveis que permitam redesenhar a organização do trabalho e transformar os modos de pensar, sentir e agir que levam ao esgotamento mental e ao adoecimento. Estamos diante do desafio de construir uma proposta de gestão coletiva do trabalho a partir do que os próprios servidores apontam como problemas em seu cotidiano de trabalho.

Indicadores Institucionais para uma Gestão Coletiva da Organização do Trabalho

MODELO DE GESTÃO COLETIVA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

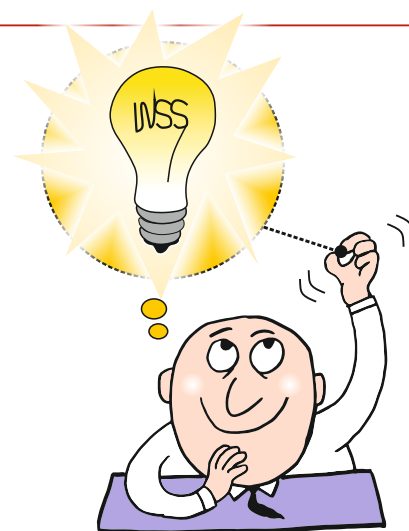
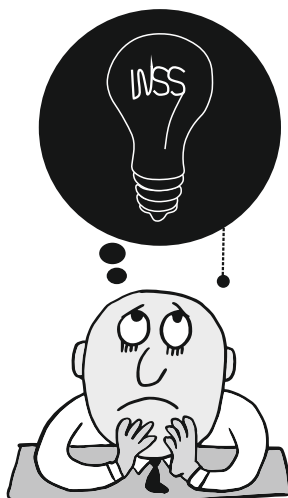
INDICADORES

- Decisões tomadas em grupo
- Valorização do saber-fazer do trabalhador
- Metas realistas, adequadas à natureza do trabalho
- Incentivo à criatividade do servidor
- Oportunidades igualitárias
- Espaço Público de Discussão sobre o Trabalho
- Visibilidade dos processos de trabalho
- Distribuição otimizada da carga de trabalho

IMPACTOS

- Qualidade do trabalho, tanto do ponto de vista do processo quanto do resultado
- Melhor atendimento ao Público
- Cumprimento de Metas
- Cumprimento da Missão da Instituição
- Retenção de talentos
- Reconhecimento
- Divisão das responsabilidades
- Prazer no trabalho

Como fazer?



- Revisão das metas organizacionais, de modo a adequá-las à realidade de cada contexto específico de trabalho
- Desvinculação da relação entre o cumprimento das metas e a manutenção da jornada de 6 horas, de modo a reduzir a sensação de "barganha" entre sujeito-instituição, favorecer o sentimento de estabilidade do trabalhador e diminuir o escamoteamento da realidade de trabalho
- Criação um espaço de discussão entre gestores e demais trabalhadores, com vista a compreender a percepção que estes últimos têm acerca dos processos de trabalhos
- Reforço das políticas institucionais sobre a saúde física e psicossocial do trabalhador, a fim de reduzir afastamentos, absenteísmos e rotatividade
- Qualificação e formação para os gestores, com o objetivo de otimizar a relação deste com os demais atores organizacionais
- Elaboração e implantação de um plano de cargos, carreira e salários, a fim de evitar sobreposição de funções, repetições e sobrecarga de trabalho
- Discussão, junto aos servidores, do sistema de agendamento, com vistas a otimizar o processo de atendimento ao beneficiário. Esta discussão deve envolver questões como tempo e número de atendimentos, bem como distribuição de carga de trabalho
- Melhorias nas condições materiais da organização: ferramentas, sistemas, mobiliários, levando em consideração as contribuições singulares dadas pelos trabalhadores, como conhecedores do dia-a-dia institucional
- Descentralização da figura do gestor. Ele deverá atuar como um mediador das discussões entre as demandas organizacionais e as contribuições dos servidores. Neste sentido, trata-se da divisão de responsabilidade entre todos os agentes organizacionais no processo de tomada de decisão.



Diretoria Executiva

Coordenador Geral

José Bonifácio do Monte

Secretaria Geral

Luiz Eustáquio Ramos Neto

Secretaria de Administração e Patrimônio

Irineu Messias de Araújo

Secretaria de Finanças

Wellington de Farias

Secretaria de Assuntos Jurídicos

Francisca Alves de Sousa

Secretaria de Relações com o Interior

Leonardo de Melo Cirne de Azevedo

Secretaria de Imprensa e Comunicação

Marcondes Carneiro da Silva

Secretaria de Políticas Sociais e Culturais

Maria do Carmo Gomes da Silva

Secretaria de Articulação do Ramo da Seguridade Social

Iacelys Maria Santana de Carvalho

Secretaria de Formação Político-Sindical

Leozina Barbosa de Andrade

Secretaria dos Aposentados

Amara Vital dos Santos

Conselho da Executiva

Alcinete de Lemos Vasconcelos

Anilda Nascimento Silva

André do Nascimento Lima

Antonio Paz Junior

Edmilson Acyole de Souza

Esdras Soares de Moraes

Genivaldo Francisco de Paula

Ivonete Maria Batista

Jeane Ezucarly Gonçalves de Souza

João Vieira Barros

João Rodrigues da Silva

José Carlos Tavares

Juraci Jane Luiz Toma

Laura Stefano da Silva

Maria Izabel Fabrício

Maria José da Silva Costa

Roberto José do Nascimento

Rute Cavalcanti da Silva

Silvaneide Márcia Bezerra da Costa

Solange Pereira da Silva

Tereza Cristina da Silva Oliveira

Suplentes

Fabrício da Silva Santana

João Batista Feitosa de Souza

Magali Rodrigues dos Santos

Márcio Raniere de Carvalho

Moab Severino de Santana

Paulo Alves Medeiros

Ruth Amélia Vilela Caloête Lima

Regina Lúcia da Silva Maia

Severino Passos Filho

Vilma Lopes dos Santos

Conselho Fiscal

Titulares

Aníbal Cavalcante da Silva

Cícero Cosmo de Amorim

Maria Helena Rodrigues da Silva

Severina Freitas Costa

Severina Geni B Samico

Suplentes

Edson Carlos Lacerda

Ivanilda da Mota Lima

www.sindsprev.org.br

Filiado à **CUT**
e **CNTSS**

SINDSPREV
PERNAMBUCO

Sindicato dos Trabalhadores Públicos Federais em Saúde e Previdência Social no Estado de Pernambuco

Rua Marques do Amorim, 174 - Ilha do Leite - Recife-PE - CEP 50.070-330 - Fone: (81) 2127.8333

E-mail: siprevpe@uol.com.br