



ANALISANDO O DESEMPENHO DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE CANELA/RS NO TRIÊNIO 2010-2012

ANALYSING THE PERFORMANCE OF THE SOCIAL PREVIDENCE AGENCY FROM CANELA/RS IN THE TRIENNIUM 2010-2012

STELZER, Joana 1
TODESCAT, Marilda 2
CRUZ, Fauzi Taha da 3
FERREIRA, Luiza Brandes de Azevedo 4

RESUMO: Este artigo analisa o desempenho dos índices aferidos pela Agência da Previdência Social de Canela desde a implementação do novo modelo de gestão, no ano de 2010 até o final do ano de 2012, por meio de um projeto de pesquisa pura, qualitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Apesar de as contingências observadas ao longo do período, esta pesquisa conclui, por meio de uma análise criteriosa em cima de cada uma das variáveis, que há uma ligeira tendência de melhora nos resultados obtidos, principalmente, no que diz respeito aos quatro últimos trimestres avaliados. Os fatores de desempenho, cuja medição tenha período menor que três anos foram desconsiderados por divergirem do intervalo de tempo que este artigo pretende estudar. Tal perspectiva permite que se atente para o bom andamento do modelo de gestão na Agência que este estudo tem como objeto, face aos resultados estarem, de maneira geral, caminhando rumo ao aperfeiçoamento constante da qualidade dos serviços prestados àquela população.

Palavras-chave: INSS. Agência da Previdência Social de Canela-RS. Avaliação de desempenho. Balanced Scorecard. Gestão Pública.

ABSTRACT: *This paper analyzes the performance indexes measured in the Social Security Agency of Canela-RS Brazil, since the new management model was adopted, in the year 2010, to the end of 2012, through a pure research project, qualitative, descriptive, bibliographic and documentary. Despite the contingencies observed over the period, this research concludes, through a careful analysis on each of the variables, there is a slight trend of improvement in the results, particularly regard to the last four quarters evaluated. Performance factors for which the measurement period has less than three years has been disregarded, because the time interval diverge from this article intends study. This perspective allows you to watch out for the good performance of the management model adopted by the agency studied in this paper, because the results are, in general, walking towards the constant improvement of the quality of services provided to the population.*

1 Doutora e Mestre em Direito, na área de Relações Internacionais (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC). Graduada em Administração e Direito. Professora do Curso de Ciências da Administração (CAD/CSE/UFSC). E-mail: contatojoana@yahoo.com.br

2 Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas (USFC). Mestre em Administração (USFC). Professora do Curso de Ciências da Administração (CAD/CSE/UFSC). E-mail: marildat@gmail.com

3 Especialista do curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas (Universidade de Caxias do Sul), servidor do Instituto Nacional do Seguro Social. E-mail: fauzi.cruz@gmail.com

4 Graduanda do Curso de Ciências Sociais (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC). E-mail: luizabaf@gmail.com



Keywords: *Social Security Nacional Institute. Social Security Agency of Canela-R. Performance Evaluatio. Balanced Scorecard, Public Management.*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve por objetivo avaliar o desempenho do modelo de gestão adotado pelo INSS a partir de 2010, na Agência da Previdência Social do município de Canela-RS. Para tanto, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro objetivo foi estudar o comportamento dos índices ao longo do triênio 2010-2012 e a variação delas de um trimestre para outro. Outro objetivo foi averiguar até que ponto os resultados obtidos estão próximos das metas acordadas. Por fim, o terceiro e último objetivo, foi verificar a tendência do desempenho dos índices por meio do tempo.

De todos os índices monitorados pelo sistema da autarquia, apenas cinco estavam sendo avaliados desde o início da implementação do novo modelo de gestão até a última análise realizada, no quarto trimestre de 2012. Outro fator a se considerar é a ocorrência de circunstâncias imprevistas durante o período estudado. O ano de 2012 foi o único sob o qual se pode obter uma maior constância nas medições. Os anos de 2010 e 2011 foram bastante influenciados por fatores contingenciais que se manifestaram muito mais fortemente que no ano de 2012.

A confiabilidade das conclusões obtidas, portanto, se restringiu a um período bastante curto e turbulento, embora a maneira como o estudo se conduzido seja consideravelmente eficiente. Do ponto de vista metodológico, foram construídas análises a partir de dados já consolidados, de forma que não foram utilizados métodos estatísticos durante este trabalho de pesquisa. Todo o estudo foi realizado a partir de dados do próprio sistema do Instituto Nacional do Seguro Social relativos ao objeto estudado, levantados ano a ano. Ainda, foram realizadas entrevistas com o gerente da Agência da Previdência Social de Canela-RS, a fim de que o comportamento das variáveis ao longo do período estudado pudesse ser mais bem compreendido.

Esta pesquisa tem como perspectiva futura implementar desse modelo sob um período mais largo, de forma a se poder formar juízos mais confiáveis em relação aos objetivos propostos e avaliar a validade das conclusões obtidas nesta pesquisa.

2 DÉCADA DE 90: O ESTADO BRASILEIRO COMEÇA A TRANSFORMAR SUA FORMA DE GESTÃO

A Administração Pública no Brasil está em um processo de transformação. Diversos fatores vêm contribuindo para que isso ocorra, tais como: a inadequação do modelo de estado e as novas tecnologias surgidas no campo da gestão pública.

Nas primeiras décadas do século XX, o País implementou medidas características do modelo conhecido como Estado do bem-estar social, procurando amenizar as mazelas da pobreza utilizando-se do braço forte do governo. A população pobre da época, que até então estava praticamente entregue a própria sorte, passou a contar com mais auxílio por parte do Governo Federal, que pagava um preço razoável pelas melhorias nas condições de vida à sua população, disponibilizando serviços e direitos que não chegavam a ser utilizados por todos, atingindo, principalmente, a população urbana, que era minoria na época. Enquanto o campo produzia maior parte da riqueza nacional, as cidades utilizavam-se dos serviços oferecidos pela máquina estatal.

Segundo Pereira (1997), o Estado funcionou como fator de desenvolvimento econômico e social a partir dos anos 30 até os 60 e que, após esse período, a globalização e o cresci-



mento distorcido do Estado fizeram que esse mesmo ente se tornasse causador da redução das taxas de desenvolvimento econômico, da elevação das taxas de desemprego e do aumento da taxa de inflação.

Em Bresser-pereira, Regina e Pacheco (2005), pode-se verificar a variação que há entre os índices de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) e o gasto social per capita (Quadro 1).

Quadro 1 – Comparação do aumento do PIB com o gasto público de 1980 até 2000

	1980	2000	Varição %
PIB <i>per capita</i> em R\$	6.951,00	7.544,00	8,5
Gasto público <i>per capita</i> em R\$	1.143,59	1.639,34	43,4

Fonte: Bresser-pereira, Regina e Pacheco (2005)

O que se pode verificar no quadro acima é uma evolução bastante maior do gasto público em relação ao crescimento do PIB nacional, o qual fez que a sociedade passasse a questionar não apenas sobre o Estado e seu papel na realidade atual. Mas também a pensar em aperfeiçoar os resultados daquilo que é oferecido pela máquina estatal, de forma a que se pudesse produzir mais e melhores serviços com menos custos.

Esse crescimento dos gastos sociais, somado ao surgimento de ferramentas de gestão mais eficientes, fez com que a Administração Pública brasileira começasse a empreender uma jornada rumo à eficiência administrativa. No Quadro 2 é mostrada a comparação das duas formas de administrar a res pública. Na coluna da esquerda, tem-se a administração burocrática, que atualmente está cedendo lugar para a gerencial, representada na coluna direita conforme Marques (2008).

Quadro 2 – Comparação entre modelos de administração burocrática e gerencial

Burocrática	Gerencial
Forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.	Surge como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado.
Poder racional legal: profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.	Necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos.
Desconfiança prévia nos administradores públicos.	Manutenção de princípios fundamentais: admissão por mérito, sistema estruturado de remuneração, carreira, avaliação do desempenho e treinamento sistemático.
Controle rígido na admissão de pessoal, compras e no atendimento a demandas.	Controle sobre os resultados e não baseado nos processos.
Controle <i>a priori</i> .	Controle dos resultados <i>a posteriori</i> .

Fonte: Adaptação de Marques (2008, p. 37)

As ações do Estado brasileiro para um novo processo de gestão ocorreram de maneira mais evidente durante a década de 90. Foi nesse período, mais precisamente no ano de 1995,



quando houve a criação do Mare (Ministério da Administração e Reforma do Estado), responsável por conduzir as transformações pelas quais o modelo de gestão estatal precisava passar.

Em 1998 aconteceu a emenda constitucional número 19, que modificou o regime jurídico dos servidores públicos da União, possibilitando outras formas de vínculo com a Administração Pública Federal, como a de empregados públicos, por exemplo, e eliminando privilégios que impactavam no orçamento federal, como aposentadorias integrais, por exemplo. Essa emenda dispôs também sobre os princípios da administração pública, acrescentando novas diretrizes para servidores e agentes políticos (MARQUES, 2008).

No início da década seguinte, houve a edição do Decreto do Sistema Nacional de Avaliação da Satisfação do Usuário dos Serviços Públicos (Dec. 3.507, de 13 de julho de 2000). Essa norma estabeleceu procedimentos para a aferição da qualidade no atendimento dos cidadãos pelos órgãos ou entidades da administração pública federal, por meio de métricas para tempo máximo de atendimento, da definição de tipos de atendimento que deveriam ter prioridade, e da aplicação de listas de espera para serviços agendados.

Esse decreto criou a possibilidade de a Administração Pública Federal utilizar-se de outros meios de atendimento, tais como: centrais telefônicas, além do tradicional atendimento no balcão das repartições (NASSUNO, 2000). O governo passou também a fazer concursos para a área estratégica da administração pública, com o objetivo de abandonar as práticas da administração patrimonialista e dar continuidade à mudança de paradigma que havia na época, ao optar pela seleção e ingresso de servidores públicos a partir de seus méritos profissionais e competências (FARIAS; GAETANI, 2002).

3 BALANCED SCORECARD

Nos anos de 1980, o conceito de valor das empresas evoluiu a ponto de englobar não apenas aquilo que podia ser verificado por meio de relatórios contábeis, mas também a considerar outros tipos de valor, a saber: motivação, trabalho em equipe, conhecimento humano e a prestação de serviços com qualidade. Essa nova visão passou e considerar o resultado alcançado como produto do desempenho das pessoas, passou a implicar a necessidade de que todos os níveis da organização conhecessem a estratégia organizacional e entendessem seu papel na busca por esses objetivos.

A mudança de paradigma em questão fez que as organizações passassem a se utilizar de ferramentas de gestão capazes de auxiliar na busca dessa nova maneira de administrar. Dentre as ferramentas de gestão, cabe destaque nos últimos anos ao Balanced Scorecard, metodologia criada por Robert Kaplan e David Norton, da Universidade de Harvard (FARIAS; GAETANI, 2002).

Essa ferramenta, cuja denominação pode ser traduzida como indicadores de desempenho balanceados, mais do que um conjunto de fatores de desempenho, constitui um sistema gerencial capaz de canalizar energias, habilidades e conhecimentos específicos de diversos setores da organização, em busca da realização de metas estratégicas em longo prazo. A alta direção também estabelece metas financeiras, do cliente e ações a serem tomadas em relação aos processos internos da organização. Por fim, têm-se as metas de aprendizado e crescimento, melhorando processos, e justificando investimentos em sistemas informatizados e recursos humanos.

No caso específico do INSS, há uma página dentro da rede interna da instituição, que pode ser acessada por qualquer servidor, na qual consta o mapa estratégico da autarquia. Em cada item desse mapa, há um link apontando para uma página com variáveis do plano de ação, avaliadas trimestralmente.

Nessa mesma página, é possível selecionar uma unidade administrativa hierarquica-



mente inferior e verificar seu desempenho, de modo que a instituição permite que se tenha um demonstrativo atualizado, acessível a todos os níveis da organização, capaz de informar quais são os pontos fracos e fortes que ela tem. Com isso, cada unidade da autarquia pode valorizar suas conquistas e concentrar esforços naquilo que realmente precisa ser melhorado.

Anualmente, são estabelecidas metas em nível nacional, que se desdobram até atingir cada uma das agências da previdência social do país. Dentre as metas estabelecidas para o período de 2012 a 2015, tem-se:

- Reduzir o tempo médio de concessão de benefícios para 15 dias;
- Reduzir o tempo médio de atendimento agendado para 15 dias;
- Reduzir o tempo médio de atendimento agendado perícia médica para 10 dias;
- Ter 85% dos benefícios decididos na mesma data de entrada.

4 INDICADORES DE DESEMPENHO AUFERIDOS PELO INSS

A fim de avaliar os resultados da administração gerencial aplicada na Agência da Previdência Social de Canela-RS, considera-se observar um subconjunto das variáveis existentes no modelo de gestão do INSS. Tais variáveis foram selecionadas em razão de serem monitoradas desde a implementação do modelo de administração vigente, de forma que se pôde contemplar a evolução do desempenho da agência desde o primeiro ano em que esses índices passaram a ser aferidos pela autarquia.

4.1 Índice de resolutividade

Esse índice é calculado medindo o total de benefícios cuja data de habilitação é a mesma em que o processo foi formatado, dividido pelo total de processos do período. Envolve todos os benefícios, com exceção daqueles que dependem de perícia médica, desistências automática ou administrativa e benefícios de pensão alimentícia.

4.2 Tempo médio de concessão

O tempo médio de concessão engloba todos os tipos de benefício, com exceção da Pensão Especial para Hanseníase. Esse fator de desempenho é calculado por meio do somatório dos tempos de concessão de benefício dividido pela quantidade de benefícios concedidos no período. Benefícios concedidos em fase recursal ou por meio de Ação Judicial não são considerados na obtenção dos valores desse indicador.

4.3 Tempo médio de espera em atendimento agendado

Auxílio-reclusão, Salário-maternidade, Certidão de tempo de contribuição, Aposentadoria por tempo de contribuição, Aposentadoria por idade, Benefício Assistencial ao Idoso, Acertos de Pessoa Física e Acerto de Vínculos e remunerações são os benefícios e serviços considerados para o cálculo deste indicador. A fórmula utilizada para isso leva em conta o somatório dos tempos de espera entre a data da solicitação do agendamento e a data de marcação do atendimento agendado, dividido pela quantidade de agendamentos realizados no período.

4.4 Tempo médio de espera em atendimento agendado de perícia médica

Na obtenção deste indicador, apenas os benefícios que precisam de perícia médica são considerados. Ele é o resultado da soma dos tempos compreendidos entre a data da solicitação do agendamento de perícia e a data de marcação do exame, dividido pelo número de agendamentos realizados no período.

4.5 Tempo médio de tramitação de processos iniciais de recursos

Todos os processos iniciais de recurso encaminhados à Junta de Recursos da Previ-



Previdência Social (segunda instância dos recursos administrativos) ou ao Conselho de Recursos da Previdência Social (terceira instância dos recursos administrativos) servem como parâmetro de entrada para a obtenção deste indicador. Este cálculo é efetuado dividindo-se o somatório do número de dias da subtração entre a data de encaminhamento do processo de recurso para julgamento e a data de interposição do recurso de cada processo de recurso interposto no período de tempo que se quer avaliar, dividido pelo número de processos de recurso encaminhados no tempo.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DO INSS

O novo sistema de gestão adotado pelo INSS, a partir da promulgação da Lei 10.855 de abril de 2004, regulamentada pelo Decreto 6.493 de 30 de junho de 2008, não apenas regulamentou a carreira do seguro social, como modificou significativamente a constituição do sistema remuneratório de seus funcionários. As mudanças trazidas pela nova legislação fizeram que os servidores da autarquia passassem a contar com um componente remuneratório variável, que passou a representar quase cinquenta por cento do total recebido em cada competência.

Tal componente é denominado Gratificação de Atividade do Seguro Social (GDASS) e é atribuído a cada servidor de acordo com uma avaliação realizada semestralmente. A outra parcela de vinte por cento é atribuída de acordo com os resultados obtidos por uma avaliação de desempenho realizada pela chefia imediata, no caso de servidores comuns e pela chefia com subordinados da unidade administrativa em que o servidor estiver lotado, no caso dos cargos de chefia.

A avaliação institucional pode ser vista em detalhes mais apurados se analisando os artigos 14 e 17 da IN 38/2009. No artigo 14, a instrução normativa determina que a avaliação das agências da previdência social será realizada a partir da aferição de indicadores capazes de analisar a qualidade dos serviços prestados pelas mesmas.

Por fim, no artigo 17, a instrução normativa explica que a avaliação das Gerências Executivas será a média das avaliações das Agências da Previdência Social que lhes são subordinadas. A avaliação das Gerências Regionais, por sua vez, será a média das avaliações das Gerências Executivas que estão sob a esfera de atuação das mesmas, e a avaliação dos servidores lotados na Direção Central do INSS será a média das Gerências Regionais do Brasil.

A parte da GDASS referente à avaliação individual está descrita nos artigos 19, 21 e 26 da IN 38/2009. No artigo 19, pode-se verificar o objetivo da avaliação individual para a autarquia, que é aferir o desempenho individual, no momento em que o servidor estiver exercendo a função sob a ótica dos objetivos e metas traçados pela entidade.

Mais detalhes quanto à avaliação individual constam no Art. 21 da mesma instrução normativa 38 de 2009. Nesse artigo, são citados os índices que devem ser utilizados para medir o desempenho funcional dos servidores no que diz respeito aos vinte por cento restante da parcela GDASS. No corpo deste trecho da instrução, fica estabelecido que a avaliação individual terá como base fatores de desempenho que devem ter como característica a capacidade de refletirem as qualidades necessárias para o adequado desempenho das tarefas e atividades funcionais.

A seguir, o texto da norma se subdivide em dois parágrafos. No primeiro, são citadas as características da avaliação de desempenho individual na dimensão funcional:

- I – flexibilidade às mudanças;
- II – relacionamento interpessoal;
- III – trabalho em equipe;
- IV – comprometimento com o trabalho;
- V – conhecimento e autodesenvolvimento.



No segundo parágrafo, são citadas as características da avaliação de desempenho individual na dimensão gerencial:

- I – liderança;
- II – planejamento;
- III – comprometimento com o trabalho;
- IV – gestão das condições de trabalho e desenvolvimento de pessoas;
- V – relacionamento interpessoal.

O método de avaliação do INSS, dessa forma, permite avaliar os funcionários tanto individualmente quanto dentro do grupo a que pertencem, elando os diferentes níveis hierárquicos pelo mesmo compromisso com a eficiência administrativa, guiados pela busca de índices de desempenho cada vez melhores.

6 ÍNDICES DE DESEMPENHO DO MODELO DE GESTÃO

O objeto de estudo deste trabalho é a Agência da Previdência Social de Canela, no Rio Grande do Sul (APS Canela). O corpo funcional é formado por quatorze funcionários, dentre eles dois médicos, onze técnicos e um analista. A Agência atende às cidades de Nova Petrópolis, Gramado e Canela.

O Instituto Nacional do Seguro Social passou a adotar o Balanced Scorecard como modelo de gestão. Para tanto, foi criado um plano de ação para atingir os objetivos estratégicos da organização. Dentro desse plano, houve a criação de uma série de índices a serem medidos trimestralmente.

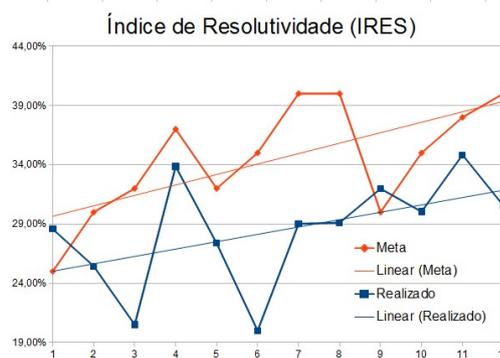
Neste trabalho, tem-se por objetivo avaliar o desempenho da Agência da Previdência Social de Canela-RS, a partir da análise de índices do plano de ação desde o início de sua implementação, em 2010, até o último trimestre de 2012, e comparar os resultados alcançados com aquilo que havia sido estabelecido como meta para o período.

Nos subitens que seguem, é possível apreciar uma análise detalhada a partir dos gráficos apresentados e ao final, verificar até que ponto o modelo de gestão, desenvolvido a partir do Balanced Scorecard, está sendo bem aplicado dentro da esfera de atuação da Agência da Previdência Social de Canela.

6.1 Índice de resolutividade

No ano de 2010 observa-se grande discrepância entre meta e realizado, havendo posteriormente, uma aproximação entre ambos. Tal fato se repete no ano de 2011. Em 2012, observa-se uma menor diferença entre ambas. O Gráfico 1 9 (em trimestres) mostra a comparação de meta e realizado para o índice de resolutividade.

Gráfico 1 – Comparação de meta: índice de Resolutividade



Fonte: Elaborado pelos autores



Em entrevista com o gerente da agência, ele apontou a metodologia de trabalho como causa dessa maior estabilidade nos índices nas últimas quatro medições. De acordo com seu relato, nos dois primeiros anos, os serviços eram realizados na forma de rodízio, de forma que a cada semana os servidores tinham uma lista de serviços a serem executados. No último ano, a metodologia de trabalho foi modificada, o que fez que se buscasse a criação de um corpo de funcionários especialistas. Nesse novo método de atribuição de responsabilidades, cada servidor faz um conjunto limitado de serviços, de forma a se tornar cada vez mais proficiente em suas tarefas.

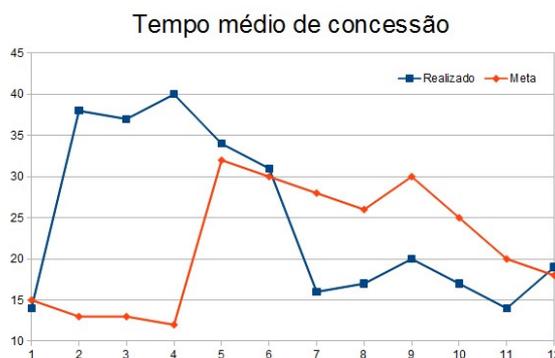
Quanto à adequação da meta ao realizado, pode-se observar que ela apresenta grande proximidade em relação aos resultados obtidos, uma vez que se fazendo a média dos percentuais mês a mês obtém-se 83,54% da meta atingida durante o período estudado.

Ao longo dessa medição, verifica-se também que, apesar de haver grandes diferenças entre um trimestre e outro dos anos de 2010 e 2011, o ano de 2012 apresentou uma tendência de estabilidade nos índices, com resultados acima da casa dos 30%, o que indica certo amadurecimento do órgão estudado.

6.2 Tempo médio de concessão

No Gráfico 2, é visível a enorme diferença entre idealizado e o realizado no primeiro ano de medição dessa variável. Nos anos seguintes, verifica-se um ajuste da meta a fim de se garantir que ela pudesse ficar mais próxima da realidade.

Gráfico 2 - Comparação de meta e realizado para o Tempo Médio de Concessão - Gráfico 2 (em trimestre)



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

O fenômeno ocorrido no primeiro ano da série se deve aos esforços realizados pela agência, a fim de conceder processos represados, fator esse que elevou o tempo médio de concessão significativamente. À medida que esses processos foram sendo concluídos, o índice foi convergindo para valores mais próximos da realidade.

Esse valor é bastante afetado pela quantidade de servidores presentes na agência, e que se observa aumentar durante os finais de ano, período em que é comum haver férias de funcionários. Tal fato está presente nas avaliações realizadas no final de 2011 e 2012. Esse índice possui tendência de queda, apesar de ocorrerem aumentos sazonais, principalmente, no período de férias, conforme foi citado anteriormente, o que faz que se obtenham melhores serviços à população no que diz respeito a esse índice.

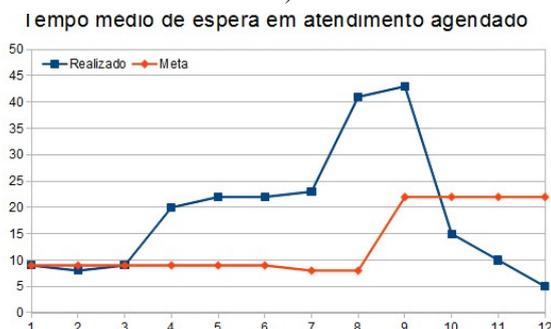
Considerando-se a adequação da meta em relação aos resultados obtidos, tem-se que a média das diferenças percentuais entre o que foi realizado e os resultados esperados ficou em 62,84%. Desprezando-se os dados relativos a processos represados, nos quatro primeiros trimestres, pode-se obter uma média cujo resultado é 20% menor que a meta estabelecida, demonstrando assim, que a meta estabelecida é condizente com as possibilidades da agência.



6.3 Tempo médio de espera em atendimento agendado

Durante o período estudado, percebe-se que o tempo médio de espera em atendimento agendado esteve relativamente bem no primeiro ano, teve uma piora crescente no segundo, em especial, no último trimestre, e uma incrível melhora no último ano (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Comparação de meta e realizado para o tempo médio de espera em atendimento agendado (em trimestre)



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao estudar os três anos de medições desse índice, pode-se perceber que, no ano de 2010, o realizado foi muito próximo da meta, mas em 2011 houve uma grande piora nesse índice. Pioras no tempo de espera no agendamento de serviços ocorrem quando há um repentino aumento da demanda por serviços, gerando filas ou redução da capacidade ofertada.

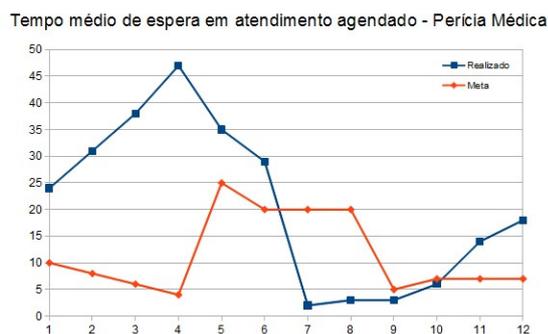
No caso específico, observa-se que o número de servidores de atendimento reduziu de 9 para 8, exatamente nesse período de piora. O número de servidores aumenta para 11 em 2012, e o índice reduz de 43 dias para 5, o que indica que essa possa ser a maior causa da variação desse índice ao longo do período. Observa-se que esse índice está em ligeira queda, o que implica tendência de melhora do desempenho dele.

Quanto à meta ao longo do período e aquilo que foi realizado, pode-se dizer que, em desconsiderando as discrepâncias do ano de 2011, a média dos percentuais da meta cumprida durante os meses do triênio estudado está apenas 5,37% acima da meta, o que demonstra haver uma proximidade muito grande entre aquilo que é realizado e os objetivos traçados para esse índice.

6.4 Tempo médio de espera em atendimento agendado de perícia médica

Na análise dos três anos estudados nesse trabalho, pode-se verificar que o tempo médio de espera em atendimento agendado para fins de perícia médica se apresenta bastante alto no primeiro ano, abaixa consideravelmente no segundo e começa a subir novamente no terceiro ano.

Gráfico 4 – Comparação de meta e realizado para a espera em atendimento agendado para realização de perícia médica (em trimestre)



Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores

As mudanças dos valores desse índice aparentam estar ligadas diretamente com a configuração do quadro funcional da agência. No primeiro ano, o índice estava alto, pois havia somente dois médicos trabalhando, sendo um com carga horária de 8 horas diárias e outro com 4 horas diárias. No segundo ano, houve a contratação de um novo profissional, com carga horária de 8 horas por dia, reduzindo-se o tempo de espera para menos de dois dias.

No ano seguinte, verifica-se a redução do quadro de médicos na agência, devido à aposentadoria de um profissional detentor de carga de 4 horas diárias, coincidindo com o aumento do tempo de espera para perícias médicas. Nota-se, portanto, uma tendência de piora nesse índice, mas que é reflexo da configuração atual do corpo funcional que sobre ele incide. Na medida em que esse problema possa ser solucionado, por meio da contratação de um novo profissional, a tendência voltará a ser, muito provavelmente, de diminuição dos índices aferidos recentemente e a consequente melhora do serviço prestado à população.

Com relação à adequação da meta com aquilo que está sendo realizado, pode-se observar que há, nesse caso, uma diferença muito grande entre ambos ao longo do período, de forma que a média da diferença entre o tempo de espera e a meta é de 179%. Tal fator se deve a instabilidade no número de funcionários trabalhando nesse setor, e que acabou impactando nos resultados do último ano e, principalmente, nos do primeiro ano.

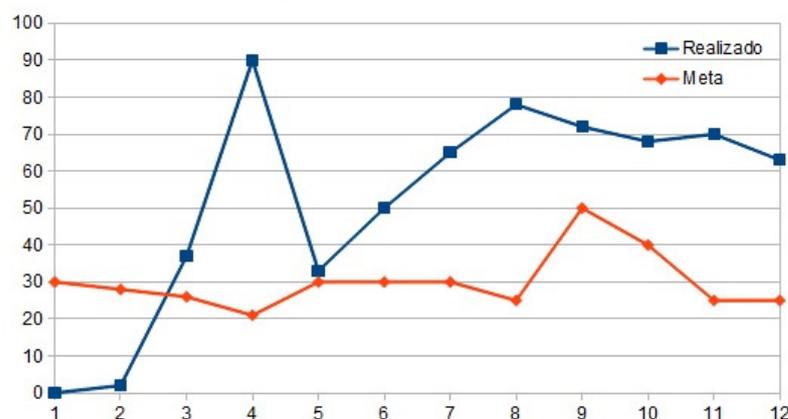
Espera-se que, à medida que o quadro funcional dessa categoria se torne mais constante, a diferença entre os objetivos acordados e aquilo que a agência realiza possa ser reduzida.

6.5 Tempo médio de tramitação de processos iniciais de recurso

Acompanhando o comportamento do tempo médio de tramitação de processos de recursos, é possível verificar que houve uma piora crescente durante todo o ano de 2010, seguido de uma melhora significativa e de um novo aumento do índice, desta vez não tão abrupta quanto ocorreu no período anterior e em 2012. Pode-se visualizar, no Gráfico 5, certa estabilidade no comportamento desse índice, apresentando pequena variação de um trimestre para outro.

Gráfico 5 – Comparação de meta e realizado para o tempo médio de tramitação de processo iniciais de recurso (em trimestre)

Tempo médio de tramitação de processos iniciais de recurso



Fonte: Elaborado pelos autores

No primeiro ano, havia processos atrasados que, ao serem despachados, acabaram influenciando nas medições ao longo de todo o período. O ano seguinte tem um acréscimo no tempo de tramitação ao longo do período. Em 2012, a variação dos índices é pequena, com ligeira



tendência diminuição do tempo de tramitação dos processos e melhoria dos serviços prestados.

Quanto ao comparativo entre realizado e meta ao longo dos três anos estudados, pode-se dizer que, em se desprezando o ano de 2010, período em que estavam sendo colocados em dia processos atrasados, o realizado se encontra, em média, 106% acima da meta, fato esse que nos leva a crer que precisa haver uma análise mais aprofundada das reais capacidades da agência em cumprir os objetivos traçados.

7 CONCLUSÃO

Pode-se verificar que, de maneira geral, os índices estudados apresentam grandes diferenças de trimestre para trimestre nos dois primeiros anos do período. No último ano do triênio, que compõe este trabalho de pesquisa, observa-se que as flutuações de um trimestre para o outro se mantêm dentro de certa constância.

As realizações do período estão, em geral, no que diz respeito às variáveis estudadas, bastante próximas das metas estabelecidas. Tal constatação vale para três dos cinco índices analisados. Um deles, tempo médio de tramitação de processos de recursos, parece possuir tendência bastante distante da meta estabelecida. Em outro índice, o tempo médio de espera em atendimento agendado para fins de perícia médica, não pode ser analisado em razão de haver variações no corpo funcional que acabaram por comprometer o resultado da avaliação do índice em relação à meta.

Pode-se concluir, portanto, que o desempenho da agência ao longo do tempo demonstra que se orienta para uma maior aproximação das metas estabelecidas, de maneira menos turbulenta ao longo do tempo, o que indica uma melhora constante das funções realizadas desde que o novo modelo de gestão foi implantado, o que pesa a favor da validade dele para o objeto estudado.

Isso tudo demonstra que o modelo implementado a partir do método *Balanced Scorecard* está tendo sucesso na Agência da Previdência Social de Canela-RS, o que vai ao encontro das necessidades da gestão pública contemporânea que pretende tornar realidade uma maneira mais profissional de gerir a coisa pública, trazendo como consequências um serviço melhor prestado ao povo brasileiro com maior eficiência e menos desperdício de verbas públicas.

REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silvia. **A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento**. Fórum Nacional Especial sobre Reforma das instituições do Estado brasileiro—Executivo, Legislativo e Judiciário, org. Instituto Nacional de Altos Estudos, 2005.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. Congresso Internacionl del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública. *Anais...* v. 7, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.



NASSUNO, Marianne. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. In: **Vth International Congress of CLAD, Dominican Republic**. 2000. p. 61-98.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. **A utilização do balanced scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial: estudo de caso de uma autarquia municipal**. 2003. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Sousa. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Maria Helena Pereira. **A avaliação de desempenho do quadro funcional do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)**. 2010. Dissertação (Especialização) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.