

A imagem nas organizações públicas: Uma questão de política, poder, cultura e comunicação – Estudo de caso INSS em Pelotas

Cleiton Bierhals Decker e Margareth Michel

Índice

1 Comunicação e imagem organizacio- nal	1
2 Cultura das organizações	5
3 Organizações públicas	9
4 Estudo de caso na gerência-executiva do INSS em Pelotas	13
5 Considerações finais	18
6 Bibliografia	18

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma estão relacionadas política, poder, cultura e imagem nas organizações e de que modo interagem é um tema importante e complexo. É necessário entender como poder não só aquilo que se manifesta no interior da organização, mas também as influências que uma organização tem sobre a outra e ainda, como a interrelação destas atua no conjunto e nos resultados de cada uma. Política e cultura, por sua vez, deveriam estar relacionadas ao significado da organização, à sua imagem, e deveriam refletir seus traços culturais, como sincero retrato da sua identidade. No entanto, não é o que ocorre.

Também, as organizações são variadas e

entre elas encontramos as organizações públicas, as privadas, as sem fins lucrativos, as filantrópicas e as ONGS – Organizações Não Governamentais. Todas têm em seu interior características muito específicas que as diferenciam. Como se diferenciam também organizações pertencentes a uma mesma categoria e suas relações de poder, política e cultura que se refletem na sua imagem. Quando nos debruçamos sobre uma organização pública, associada pelo público à área da saúde e da seguridade social, encontramos uma diversidade de opiniões tão grande, que nos incita a estudá-la, partindo do ponto de vista teórico e complementando-o através da pesquisa, buscando uma leitura da imagem organizacional.

1 Comunicação e imagem organizacional

1.1 Entendendo o que é e como funciona a comunicação organizacional

As organizações fazem parte da vida das pessoas que vivem na sociedade moderna, bem como a comunicação acompanha a sociedade desde os tempos da sociedade primi-

tiva. Assim fica fácil concluir que onde há uma organização, ali há também a comunicação. Por esta razão, é que há vários anos estuda-se a comunicação organizacional.

Conforme Rego (1986), o termo comunicação organizacional surgiu na década de 70, época em que a comunicação empresarial estava em alta. Com a grande difusão da comunicação empresarial e os mensuráveis retornos às empresas outros segmentos da sociedade começaram a fazer uso da comunicação. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos, passaram de forma intensa, a utilizar-se das ferramentas da comunicação.

Com base no autor, entende-se que o conceito de comunicação organizacional e comunicação empresarial é o mesmo. Neste caso, não existe apenas com uma visão voltada às empresas com finalidade lucrativa, mas sim à todas as organizações da sociedade contemporânea.

A comunicação é essencial para qualquer organização social. Os sistemas que as compõem tornam-se viáveis graças a comunicação existente entre si.

Para Nassar (1995, p 13) “a comunicação empresarial foi concebida como a somatória das ações – sempre integradas – das várias áreas de comunicação da empresa, definindo as tarefas ‘no apoio às estratégias mercadológicas e na condução de projetos institucionais...’ ”. Levando em consideração este conceito, e com base no comentário de Rego, pode-se dizer que a comunicação organizacional é vista dessa mesma forma.

Para Kunsch (1986, p 32), a comunicação no nível organizacional trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização, e

esta com o meio ambiente. É importante ter presente, que além dos elementos básicos do processo de comunicação como fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, deve-se considerar um dos pontos-chaves da comunicação organizacional, que é: “o aspecto relacional que afeta o processo”.

Assim, a comunicação organizacional é vista como uma atividade que se utiliza todas as estratégias da comunicação em busca de um melhor desempenho da organização frente a seus públicos.

Baldissera (2000, p 20) complementa essa idéia, dizendo que “a comunicação é, aqui, entendida como processo de construção de sentidos, processo esse que permite que os emissores/ receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens”.

Dessa forma Baldissera (2000, p.26), descarta as velhas formas de pensar que, de um modo geral, concebiam a comunicação organizacional apenas como um sistema de informações. Com esse conceito de comunicação o autor reforça o posicionamento de Kunsch, quando diz que “a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações sob o âmbito da organização”.

Portanto, a comunicação organizacional não pode ser vista como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da organização dirigidas ao público interno e externo, pois o ambiente social está sempre mudando e a estruturação das organizações também.

Todas as técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações têm o

objetivo principal de cumprirem com sua função social e, assim, construírem uma boa imagem organizacional, para que, a partir dela a organização seja legitimada pela opinião pública, em síntese, pela sociedade. Na sociedade atual uma imagem ruim pode acabar com uma organização.

Imagem é um termo que reporta a muitas interpretações. Diferentes autores falam sobre o tema a partir de olhares diferentes sobre o objeto. Contudo, imagem pode ser vista também como a forma como as outras pessoas vêem alguma coisa, alguma pessoa, ou alguma organização. Essa imagem é formada por todas informações que são obtidas do objeto, por exemplo: visual, discurso e ação. Essa imagem não é tangível, ela é diferente de pessoa para pessoa. Com essa diferenciação a imagem pode ser interpretada como visual ou conceitual. Nassar (1995, p. 21) diz que:

“Nessa guerra de comunicação, espalhada em tantas frentes de batalhas, as empresas vão construindo as suas imagens institucionais. Ou seja, aquela imagem que é a soma de todas as outras imagens da empresa. A somatória final, por exemplo, da imagem dos produtos da empresa (sua qualidade, seu preço, sua durabilidade etc.) mais a imagem da relação da empresa com o consumidor. Isso acrescentado a outros tantos aspectos simbólicos que a comunicação e as ações das empresas (que viram notícia ou não) vão passando aos mais diversos públicos ao longo da história de cada uma dessas organizações”.

Com essa afirmativa Nassar coloca que a imagem institucional não é algo indepen-

dente. Ela depende de todos os setores da organização para que seja plena. Ou seja, para que se tenha uma boa imagem institucional é necessário que todos os setores da empresa estejam bem relacionados com os seus públicos. Para que isso ocorra, a organização deverá trabalhar com um planejamento estratégico de comunicação, desenvolvendo políticas de comunicação que administrem a produção e os fluxos de informação dentro do ambiente organizacional. Por isso, a satisfação dos públicos da empresa deve ser alcançado e as chefias devem manter o discurso uniforme.

Baldissera refere-se a isto quando fala sobre as “experiências com as informações advindas, oficialmente ou não, da organização”, reforçando o comentário de Nassar, mostrando que a imagem se constrói com o todo e não a partir de pontos isolados da organização.

Em muitas organizações o seu discurso formal é extremamente positivo, porém, o testemunho de seus funcionários diz que os acionistas recebem vantagens nos negócios e não há respeito com os funcionários. Com essa informação a imagem institucional da organização fica prejudicada e a imagem construída a partir de um discurso incompleto perde a sua credibilidade.

Por isso Baldissera (2000, p. 13) diz que: “Entende-se por imagem o modo como os públicos vêem a organização, isto é a idéia, a percepção que eles tem da organização. Os públicos constroem a imagem, seja positiva ou negativa, mediante um processo de elaboração que contempla a relação de suas experiências com as informações avindas, oficialmente ou não, da organização. Portanto, não são, necessariamente, condizentes com a realidade ou os objetivos de uma organização.”

Essa imagem organizacional é fruto de uma organização que tem uma personalidade, uma organização pública ou privada que é vista como única. E é a partir de alguns traços dessa personalidade que a imagem é construída. O conjunto dessas particularidades, juntamente com sua cultura é chamado de identidade. Baldissera entende identidade como “o conjunto de traços particulares que, associadas às demais características, permitem que uma organização seja reconhecida como sendo ela própria, portanto única.” Segundo o autor, a organização assume um estilo e uma personalidade, que estão presentes em todo o tempo e lugar: sempre que ela se mostra aos distintos interlocutores seja como unidade, ou através de seus produtos e serviços. Baldissera complementa, afirmando que: “Assim a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações organizacionais”.

Torquato (2002, pg. 104) faz uma relação entre identidade e imagem. Ele diz que a identidade é entendida como a soma das características físicas fundamentais do produto ou da organização, “amalgama de ingredientes que formam sua personalidade e sua composição[...]”. A identidade ao ser construída leva em consideração valores e critérios, referindo-se ao “plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente”. Quanto à imagem, Torquato afirma que esta é a projeção pública da identidade, e está no “plano dos simbolismos, intuições e conotações apreendidos pelo nível do inconsciente”. Ele conclui o pensamento

da seguinte forma: “A identidade se projeta na imagem”.

Torna-se difícil, se não impossível, abordar todos os significados que o termo imagem possui, das epistemológicas, às estéticas, psicológicas, semióticas, etc. Buscou-se delimitar, neste trabalho, os significados e conceitos relativos aos utilizados pelos profissionais de Assessorias de Comunicação.

1.2 Assessoria de Comunicação e a construção de imagem: o fazer dos jornalistas e Relações Públicas

Para alcançar visibilidade, construir uma imagem e legitimar-se, pessoas ou organizações, precisam na atualidade, passar pela mídia, pois é através da mídia que existe a oportunidade de se posicionarem no espaço público. Segundo Rodrigues (1990) o campo dos *media* é o campo cuja legitimidade é por natureza uma legitimidade delegada de outros campos da sociedade, porque tem a característica principal da mediação.

Barichello (2003) embasando-se em Rodrigues (1990) e em Thompson (1995) afirma que o papel fundamental do campo midiático é ser o palco em que as instituições obtêm visibilidade e que uma consequência desta exposição das instituições nesta esfera é a imagem construída por seus públicos. A autora afirma que “A formação da imagem de um ator social, individual ou coletivo, tem início a partir do momento da emissão da mensagem, mas só se concretiza quando ela é recebida pelo público. Neste processo, a evolução tecnológica permite a comunicação entre os indivíduos sem a necessidade de presença física e possibilita a

construção de imagens através de sua mediação."(BARICHELLO: 2003, p. 72)

O mundo institucional precisa formar a sua imagem e torná-la legítima através de modos pelos quais possa ser explicado e justificado, por isso tanto a vivência da instituição (através das práticas características a sua comunidade), a linguagem que utiliza (depositária das experiências coletivas), assim como as representações que a definem, tornam a instituição presente, visível e legítima na experiência do indivíduo e da sociedade. Para administrar a relação entre as organizações, atores sociais e o mundo ou campo midiático,

2 Cultura das organizações

O termo cultura é utilizado com diversos significados. Para um agricultor a palavra cultura refere-se a forma que se lida com a terra. Para o senso comum, um homem que frequentou boas escolas, leu bons livros e possui modos refinados, atribui-se ter boa cultura. Já na antropologia e sociologia o termo cultura é visto por Edward Tylor (apud COTRIM – 1995, p.15) como: "[...] o conjunto dos modos de vida criados e transmitidos de uma geração para a outra, entre os membros de determinada sociedade. Nesse sentido, abrange conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras capacidades adquiridas socialmente pelos homens”.

De acordo com o dicionário Aurélio cultura é: “1. O Ato, efeito de cultivar. 2. o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade; civilização”. O presente tra-

balho estará tratando cultura como o ato racional de transformação da sociedade.

Aristóteles chama o homem de animal racional, cuja principal diferença entre os demais seres vivos da terra é a capacidade de raciocínio. Os animais são dotados apenas de instintos, porém, os seres humanos são dotados de razão.

Com base em COTRIM (1995, p.16) os principais elementos da cultura foram alvo de estudos do Professor Robert Braidwood, da Universidade de Chicago. Segundo ele,

“Toda cultura é: adquirida pela aprendizagem, e não herdada pelos instintos; é transmitida de geração em geração, através da linguagem; é criação exclusiva dos seres humanos, sendo, portanto, um traço distintivo da humanidade; inclui todas as criações materiais e não materiais dos homens; apresenta estruturas duradouras, mas que também sofrem evolução através da história; e, é um instrumento indispensável à adaptação do indivíduo ao meio social, tornando possível a expressão das potencialidades humanas”.

Com base em COTRIM (1995) podemos afirmar que o homem é um ser cultural.

Desde que nascemos estamos inseridos em uma cultura, que foi transmitida de geração em geração. As novas gerações foram aprendendo com as anteriores. Por sua vez os atuais agentes sociais serão responsáveis por aperfeiçoar a cultura e a transmitirem aos que virão.

Devido às várias gerações que já habitaram a terra e compuseram a sociedade essa cultura já foi bastante transformada. Podemos afirmar que hoje a cultura mundial não

é idêntica em todas as partes do globo terrestre. E sabemos também que não existe apenas uma cultura mundial. Os europeus têm uma cultura, que é diferente dos Asiáticos, que por sua vez diferencia-se da Africana. Isso ocorre porque a cultura é construída por pessoas diferentes, que vivem em localidades geográficas diferentes, com características climáticas diferentes e com fauna e flora diferentes etc.

Na sociedade moderna, além de se estudar a cultura social, os pesquisadores das áreas de administração, psicologia, comunicação, sociologia e áreas afins têm-se dedicado a pesquisar sobre a cultura nas organizações. Mais tarde falaremos sobre as organizações.

Desde que nascemos, um emaranhado de organizações fazem parte da nossa vida. Onde dois ou mais seres humanos reúnem-se com objetivos específicos é formada uma organização. Esta organização formada por pessoas, seres racionais, que vivem em conjunto em um mesmo meio, trocando experiências diárias de vida é viva. A visibilidade da vida existente nas organizações pode ser observada pelo fato de lidar com seres vivos e, por sua vez, estes seres vivos constroem uma cultura em seu meio, característico de vida racional.

Dessa forma, vimos que a existência de uma cultura organizacional é real. Assim como na vida em sociedade existem convenções como, não matar, não roubar e outras mais complexas, nas organizações não é diferente. Quando duas ou mais pessoas reúnem-se para a formação de uma organização, cujas características são objetivos específicos, é comum que haja a criação de regras, normas, ritos para que os objetivos sejam alcançados. Com esta visão chegamos a

uma parte do conceito de cultura organizacional trazida por Baldissera:

“Por cultura organizacional entende-se o conjunto das crenças e valores específicos de uma determinada organização. Como foi dito anteriormente, são aspectos identitários que a fazem única, que permitem diferencia-la das demais organizações. A cultura organizacional é, essencialmente, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização (da casa), estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recondições”.

Para Pereira (1997, p. 102) “A cultura organizacional é o conjunto de padrões de comportamento, práticas e ações que caracterizam o modo de agir da empresa.. Toda a cultura desenvolve-se lentamente, mediante as experiências comuns ocorridas entre as pessoas que trabalham na organização”.

Com base em Pereira, podemos ver que a construção de uma cultura nas organizações é uma constante que se desenvolve lentamente e faz parte de sua história. Essa cultura mesmo não sendo formal e nem possível de ser teorizada, regulamenta as relações do grupo organizacional.

Para que a cultura de uma organização seja mantida é necessário que ela seja respeitada pelos membros daquela cultura, ou seja, todos que fazem parte da organização. Existem fatos em uma organização que fortificam a cultura e outros que a estremeçam. Esta convivência ou oposição à cultura da organização se dá através de decisões que podem ser habituais ou não. A organização em sua administração tem uma rotina de trabalho, desenvolvida através de planejamento, que es-

tabelece as estratégias que a organização põe em ação na busca dos objetivos propostos.

Quando as estruturas da organização estão cientes das estratégias é comum que as decisões rotineiras tomadas pelos seus gestores reforcem a cultura organizacional, porém, as decisões transformadoras exigem o rompimento do *status quo* da organização para recriar ou renovar os traços culturais.

Não é consenso que todas as organizações tem uma boa cultura organizacional, e muitas vezes, uma cultura que está arraigada em tradicionalismos e corporativismos pode impedir a organização de chegar ao seu objetivo proposto. Dessa forma, só se consegue mudar uma organização através da mudança de cultura. Muitos pensam que uma forte cultura organizacional é o bastante para o sucesso da organização, contudo, o sucesso vem apenas quando essa cultura está combinada com as estratégias administrativas propostas e estas são vistas pelos seus membros como positivas. Caso contrário a cultura será uma grande inimiga na luta pela qualidade do produto ou serviço que a organização quer ou deve oferecer.

A formação da cultura organizacional deve ser analisada com mais complexidade, pois as organizações originam e desenvolvem-se em circunstâncias específicas. Por isso, os tipos de organizações são características muito importantes para a formação de diferentes culturas entre si. Assim, não podemos comparar os traços culturais de uma organização pública aos de uma organização privada, pois seus contextos são diferentes.

Seguindo o pensamento de Chiavenato (1995) de que a “*organização é um organismo vivo e mutável*”, o entendimento de cultura organizacional deve ser visto se-

gundo Baldissera “*como processo com movimentos em sentidos opostos*”. Com isso o autor diz que ao mesmo tempo em que a organização pode firmar e conservar padrões culturais ela, também, tem complexidade dinâmica e sensibilidade que a permite perceber e absorver as características ambientais necessárias para a realização de seu processo, mudando-o sempre que necessário.

A organização deve estar sempre em movimento. Este movimento não deve ferir a cultura, porém, deve trabalhar estrategicamente para manter a organização viva na busca pelos seus objetivos. É nesse sentido que Baldissera (2000, p.16), diz que a “*cultura organizacional resulta de interações múltiplas e multidirecionais, não isoladas, uma vez que os elementos influenciam-se e/ou transformam-se mutuamente, numa constante construção/desconstrução*”.

Esta mudança pode parecer simples para o contexto de algumas organizações, porém, para muitas esta construção/desconstrução a que se refere Baldissera é mais complexa do que se imagina. Em uma organização privada onde as mudanças são regidas pelas leis de mercado, a necessidade dos membros da organização em manterem o emprego, a possibilidade de uma certa segurança faz com que os agentes organizacionais aceitem com mais facilidade às mudanças que dão novos aspectos à cultura organizacional. Porém, o gigantismo do organismo público, a existência de uma “*estabilidade*” no emprego e onde as leis de mercado não são aplicáveis ao processo de introdução de novas peculiaridades na cultura organizacional se torna mais difícil. Essas peculiaridades que são percebidas nas organizações públicas aliadas a crise da

governabilidade¹ que nasce da insatisfação popular com o desempenho da prestação dos serviços públicos nos mostram a cultura legalista e burocratizada que dificultam as mudanças no setor público.

No caso das organizações públicas, elas são formadas buscando cumprir os compromissos assumidos com a sociedade, esses compromissos fazem parte do objetivo que caracterizou a formação da organização.

Contudo, segundo Pereira: “As organizações públicas são instrumentos essenciais da ação governamental. Elas não se regulam pelas leis de mercado, mas por leis orgânicas que, por um lado, as ajudam (garantindo a sua sobrevivência) e por outro, dificultam a sua evolução dinâmica, interferindo diretamente no seu processo decisório, principalmente porque a convivência da lei com a teoria administrativa tem sido muito difícil, devido à rigidez e à imobilidade daquela frente aos desafios de mudança enfrentados por nossa sociedade”.

Com essa visão o grande problema que se vive é o conflito entre leis permanentes em ambientes que mudam a cada dia. Essas leis rígidas e “permanentes” reforçam a permanência de uma cultura organizacional que “não aceita” mudanças. Hoje os gestores das organizações públicas criticam os agentes organizacionais pelas posturas conservadoras adotadas no desempenho de suas atividades na organização. Porém, isso é apenas reflexo daquilo que foi construído ao longo dos tempos.

¹ Governabilidade pressupõe confiança e disposição da sociedade para colaborar voluntariamente com as decisões do governo e implica a demonstração, por parte dele, de características como: atendimento as demandas e pressões sociais, transparência e liderança. PEREIRA (1997, p.157)

Uma das características que podem ser vistas no processo de mudança de cultura é a sua baixa velocidade, ou seja, adequada com o andamento da organização e dos agentes organizacionais. É atribuída a essa “marcha lenta” na introdução de novos conceitos na cultura, os bons resultados obtidos pelas organizações que têm optado por este processo de modo terapêutico. Com isso podemos dizer que um dos grandes problemas dos órgãos públicos na questão cultural é que a cada quatro anos, em tese, a sua estruturação é modificada. Isso ocorre com as mudanças de governo, que implementam novas políticas governamentais de acordo com os conceitos partidários e não da organização como um todo.

Além disso, os posicionamentos políticos partidários afetam na boa vontade dos agentes organizacionais para com os gestores da organização. Em todos os órgãos públicos os diferentes títulos dados aos administradores da máquina pública são cargos políticos. Muitos em consequência dos pleitos eleitorais, outros que compõem aos cargos de confiança do Executivo, como ministros, secretários, diretores de autarquias etc. Em outros casos, como é comum em autarquias e universidades, efetivos funcionários públicos são escolhidos para gerenciar determinada organização governamental, a conhecida lista tríplice. Com relação ao procedimento de lista tríplice, a cultura da organização é gravemente ferida quando o escolhido não é o mais competente, mas o mais engajado com a política atual do governo.

Em alguns outros casos gestores procuram a utilização da máquina pública com o objetivo de promoção política pessoal. Com a utilização dessa “máquina”, automaticamente, utiliza-se dos agentes organizacionais

que impulsionam a organização. Essa prática, não agrada aos servidores que têm posições políticas diferenciadas, o que acaba aumentando, ainda mais, a falta de cooperação dos funcionários da organização com as propostas de aperfeiçoamento da cultura organizacional, ou seja, apropria-la aos atuais objetivos da organização.

3 Organizações públicas

Na sociedade contemporânea muito se ouve falar sobre organizações. Organizações como sinônimos de empresas, instituições, associações etc. A palavra organização tem no mínimo dois significados. Conforme o dicionário Aurélio o termo organização tem a significação de “ato ou efeito de organizar” e “associação e instituição com objetivos específicos”. Com esta definição prévia, fica convencionado que durante o decorrer do trabalho o termo organização e/ou organizações será utilizado com o significado de “associação ou instituição com objetivos específicos”.

O termo organização procede do Grego, Organon, que significa “órgão”. Com isso o termo organização pode ser relacionado com organismo. No organismo de um ser humano todos os órgãos e tecidos trabalham para que a vida do ser possa existir. Assim, caso não haja a interação entre os órgãos e o significativo trabalho de cada um a vida fica debilitada. Da mesma forma uma organização social, ou organismo social como expressão alguns autores, cada ser humano que faz parte da organização pode ser visto como um órgão pertencente a um ser vivo. Por isso, todos os seres humanos de uma organização são importantes para o funcionamento de toda a corporação, o corpo. Caso parte des-

ses órgãos não desempenhem a sua tarefa, da mesma forma, o organismo social fica debilitado. Chama-se organismo social por que é constituído por seres humanos, agentes da sociedade.

Estamos rodeados de organizações com essas características desde o momento em que nascemos. Como diz Kunsch “as organizações constituem parte integrante da vida das pessoas”. Quando ainda estamos no ventre de nossa mãe, seguidamente visitamos organizações hospitalares (e será nela que viremos ao mundo), quando nascemos nos deparamos com a organização primária, a família, após alguns anos de vida ingressamos em uma organização educacional, que fará parte de nossas vidas pelo menos 11 (onze) anos. Quanto às organizações privadas nos ligamos a elas desde o momento em que necessitamos trabalhar ou consumir algo, como alimentos, roupas etc. Já as organizações públicas nos auxiliam em necessidades básicas durante toda a vida. Também, nos divertimos em organizações recreativas, nos espiritualizamos na religiosas e auxiliamos pessoas através das filantrópicas. Todas as atividades de nossas vidas tornam-se realidade através das organizações.

Teorizando o estudo das organizações vimos o que diz Marcovitch (apud KUNSCH) “Quando um homem junta esforços com outros homens surge a organização”. KUNSCH (1986, p.21) comenta que segundo Parsons, vê-se “As organizações como unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, com vistas a alcançar objetivos específicos”. Da mesma forma, segundo Srour (1998, p.108), podemos definir organizações como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que

"são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo".

Segundo KUNSCH (1986, p.21): "O fato é que as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter resultados determinados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo os seus próprios objetivos, dotada de características próprias, com uma estrutura interna que lhe possibilita alcançar os objetivos propostos".

Com a colocação de Kunsch podemos perceber que existem diferentes tipos de organizações e para o estudo específico de cada uma delas deve haver uma classificação tipológica, devida à complexidade que as caracteriza e a variedades de organizações existentes. Para essa classificação existem vários teóricos que tipificam as organizações conforme suas características, entre eles estão: Kunsch, Etzioni, Blau e Scott, Champion, Lacava e outros.

Para Kunsch: "[...] existem diversas formas de classificar as organizações, podendo fazê-lo em função de tamanho (pequena, média e grande), volume de negócios, finalidade, âmbito (nacional e multinacional), tipos de atividades, formas de propriedade (públicas, privadas e sem fins lucrativos) etc". Segundo o pensamento de Kunsch, para estudarmos as organizações públicas vamos utilizar os diferentes tipos de organizações de acordo com a forma de propriedade.

O presente trabalho objetiva focalizar suas atenções nas organizações públicas, aquelas que são mantidas pelo Estado. Tendo como base Habermas (1984), para estudarmos aquilo que é público, precisamos ter a

consciência de que vivemos em uma sociedade dividida em duas esferas, a esfera pública e a esfera privada, e ambas são compostas por agentes (pessoas) privadas.

Dessa forma HABERMAS (1984, p. 46) faz a seguinte distinção entre a esfera pública e a esfera privada: "Por isso, dentro do setor restrito às pessoas privadas, distinguimos entre esfera privada e esfera pública. A esfera privada compreende a sociedade civil burguesa, em sentido mais restrito, portanto o setor da troca de mercadorias e do trabalho social; a família, com sua esfera íntima, está aí inserida. A esfera pública política vem da literária; ela intermedia, através da opinião pública, o Estado e a sociedade".

A sociedade tem necessidades básicas para sua sobrevivência e o Estado tem o dever de provê-las. Afinal de contas, pagamos vários impostos que servem como recursos do Estado para a provisão da vida digna à sociedade. Habermas (1984, p.14) afirma que "O Estado é o 'poder público'. Ele deve o atributo de ser público à sua tarefa de promover o bem público, o bem comum de todos os cidadãos". Dessa forma podemos perceber que todas as organizações públicas fazem parte do estado, por sua vez, têm a tarefa de promover o bem público a todos os cidadãos.

O bem público que Habermas (1984) se refere, pode ser visualizado, parcialmente, no CAPÍTULO II - DOS DIREITOS SOCIAIS, no Art. 6º da Constituição Federal de 1988, "São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição".

Com esse direito o Estado, que é o poder público, tem a obrigação, assumida na Cons-

tuição Federal de 1988, de prover essas necessidades aos cidadãos de sua nação.

Buscando a realização deste direito social para a vida dos cidadãos brasileiros é que o Estado se burocratiza. Essa burocratização é uma estratégia administrativa que visa entender e formalizar as atividades do bem público a todas as partes da geografia do país e por sua vez a todos os cidadãos. Para isso o estado é dividido em três poderes, como sugere Montesquieu, o Executivo, Legislativo e o Judiciário. O poder Executivo tem a tarefa de executar as leis propostas pelo Legislativo, que buscam o bem comum. Essa execução é supervisionada pelo poder Judiciário.

O poder Executivo, para a excussão de leis propostas pelo poder Legislativo, divide-se em outras organizações que compõem o todo do órgão público, como por exemplo, ministérios, secretarias, autarquias, empresas públicas, fundações etc, conforme Meireles (19__). Essas organizações que compõem o poder executivo tem o objetivo de, além de outras coisas, prover as necessidades expressas no art. 6 da Constituição federal, como saúde, educação, moradia, previdência social etc.

Portanto, devemos ter claro em nossas mentes que organizações públicas não são empresas. Os maiores problemas enfrentados pelas organizações públicas são encontrados justamente por que elas não agem como empresas. Então, se estruturarmos as organizações públicas como empresas solucionaremos os problemas vividos há várias décadas? A resposta é não. As organizações públicas diferem-se das privadas em vários aspectos, como os objetivos, estrutura, processo decisório etc. Por exemplo, com base em PEREIRA, o objetivo principal das or-

ganizações privadas é o lucro, já o das organizações públicas é o interesse coletivo; a estrutura da organização privada é geralmente descentralizada, com unidades de negócios ou centros de lucros. Já as organizações públicas se estruturam com uma burocracia centralizada. No processo decisório as organizações privadas têm o domínio do fator econômico e amplitude decisória na escolha de políticas. Com o setor público há o domínio do fator político e existem muitas restrições na escolha de políticas. O assunto não para por aí, a implementação de decisões nas organizações privadas é facilitada pelas linhas de autoridades razoavelmente claras e mecanismos comuns de implementação e, também, o controle é realizado por acionistas. Nas organizações públicas é diferente, as linhas de comando são pouco claras e bastante confusas, e o controle tem interesses de vários grupos que influenciam nas decisões como, no caso do Brasil, o Congresso Nacional. Esses são alguns dos pontos que diferem o trabalho da organização pública da privada.

Mesmo as organizações públicas com seu estilo tradicional de organizar-se, passam por mudanças estruturais, essas mudanças, muitas vezes, quando mal planejadas ferem a cultura da organização, como vimos no capítulo anterior.

A Previdência Social, foco de pesquisa deste trabalho, já passou por várias mudanças estruturais. No atual momento, a instituição obtém um ministério próprio, que focaliza as atividades somente na área de Previdência Previdenciária. Ligada a administração direta do Ministério da Previdência Social está o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, a autarquia responsável pela execução das políticas ministeriais propos-

tas. Porém, nem sempre a estruturação do órgão foi assim.

Para essas mudanças, os anos 70 são de extrema importância para a Previdência Social. Foi nesta década que a Previdência Social começou a ser vista com de forma especial. No dia 25 de junho de 1974, de acordo com a Lei nº 6.062, o Presidente Ernesto Geisel (1974 – 1979) extinguiu o atual Ministério do Trabalho e Previdência Social e instalando o Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS. Já com a nova estrutura, o MPAS, através da Lei 6.439 de 1º de dezembro de 1977 cria o SIMPAS – Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social, com a difícil missão de integrar as seguintes funções: concessão e manutenção de benefícios, prestação de serviços, custeio de atividades e programas, gestão administrativa, financeira e patrimonial da Previdência e Assistência Social. Tudo sob a orientação, coordenação e controle do MPAS.

Com essa lei foram criados o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – INAMPS, responsável pela assistência médica, e o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, responsável pela administração financeira e patrimonial. Também faziam parte do SIMPAS o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor – FUNDABEM, a Fundação Legião Brasileira de Assistência Social – LBA, a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV e a Central de Medicamentos – CEME, como órgão autônomo.

Cada uma dessas siglas que integravam o SIMPAS, que era parte do Ministério da Previdência e Assistência Social tinha uma atribuição em especial, como por exemplo: o

INPS com a função de conceder e manter benefícios e outras prestações em dinheiro; ao INAMPS, prestar assistência médica; a LBA, prestar assistência social à população carente, mediante programas de desenvolvimento social e de atendimento às pessoas, fossem segurados ou não; na FUNDABEM, a função era promover a execução da política nacional de bem-estar do menor; o IAPAS tinha a função de arrecadar, fiscalizar e cobrar as contribuições, realizar as aplicações patrimoniais e financeiras, acompanhar a execução orçamentária e o fluxo de caixa, executar e fiscalizar a execução de obras e serviços objeto de programas das demais entidades do SIMPAS. Também, o CEME tinha como finalidade de promover medidas com vistas ao desenvolvimento técnico da produção de medicamentos constantes da Relação de Medicamentos Básicos, promover pesquisas farmacológicas e a aquisição e a distribuição de remédios. A estruturação do Ministério da Previdência e Assistência Social dos anos 70 foi extremamente significativa para a população brasileira e essa estruturação se reflete ainda hoje, mesmo com todas as mudanças ocorridas posteriormente.

Nesta “onda” de modificações a Previdência Social nos anos 90 passa por um novo processo de mudanças. Durante o governo Collor, visando a modernização do serviço público são realizadas, várias privatizações e reestruturações ministeriais. O até então Ministério da Previdência e Assistência Social deixa de existir para ser restabelecido o Ministério do Trabalho e Previdência Social. Com a mudança ministerial os antigos INPS e IAPAS deram lugar ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, consolidando a idéia de que Previdência Social é uma fonte de seguro, diferente da assistên-

cia social. Com essa reestruturação o atendimento médico deixa de ser responsabilidade da Previdência Social e passa a ser administrado pelo Ministério da Saúde, através do SUS, também instituído em 1990.

4 Estudo de caso na gerência-executiva do INSS em Pelotas

O presente trabalho utilizou de pesquisa bibliográfica para a elaboração do referencial teórico, que servirá de apoio para a análise de objeto de estudo. Num segundo momento foi realizado um estudo de caso em uma organização pública, que segundo Gil (1999, p. 72-73) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, que maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Os instrumentos utilizados foram entrevistas (pesquisas qualitativas) com a direção da organização e questionários, numa pesquisa quantitativa realizada por amostragem não estatística com os clientes/segurados da organização. Feita a tabulação e análise de resultados obtidos, seus dados foram confrontados com o referencial teórico, para então realizar as considerações finais e constatar se as hipóteses propostas no projeto de pesquisa estavam corretas.

4.1 Contextualização

Realizou-se uma pesquisa de campo com dois públicos do INSS em Pelotas, os servidores, público interno e os segurados/clientes e comunidade em geral, públicos externos.

Com relação ao público interno, foram en-

trevistados 54 servidores em um universo de 107. Partimos da relação percentual de que 54 servidores entrevistados equivalem a 100%, com isso a relação entre os dados serão percentuais para visualizar o universo. Dos entrevistados, 61,1% foram mulheres e 38,9%, homens. Destes, a maioria está lotada na Agência da Previdência Social (APS) em Pelotas, com o percentual de 59,3 dos entrevistados, com isso, os demais 40,7% trabalham na Gerência-Executiva do INSS em Pelotas, órgão que gerencia as atividades e serviços da APS Pelotas e mais oito agências e uma unidade móvel. Dentre os servidores que responderam a pesquisa, apenas 25,9% exercem cargos de chefia na Gerência-Executiva ou agência do INSS em Pelotas, os demais 74,1% dos servidores que responderam a pesquisa são servidores operacionais.

Com relação à motivação, 81,5% dos entrevistados afirmam estar motivados para o trabalho, contra uma minoria de 18,5% dos servidores que foram entrevistados e expressaram não estar motivados para o desempenho de suas atividades de trabalho. No questionamento sobre as condições de trabalho que o INSS oferece a maioria esmagadora respondeu entre boas e regulares condições de trabalho, exatamente o mesmo percentual de 46,3% dos entrevistados responderam que consideram as condições de trabalho boas e regulares, contra uma minoria de 7,4% que as consideram ruins.

Condições de trabalho estão diretamente ligadas aos equipamentos e sistemas de informação utilizados pelo instituto como ferramenta dos serviços oferecidos. Com relação ao questionamento feito sobre os sistemas informatizados a grande maioria dos entrevistados expressou suas respostas entran-

as opções de regular, ruim e péssimo, somando 79,7%. Exatamente, 53,7% dos servidores entrevistados responderam que consideram regular os sistemas de informações que dão base para o atendimento do INSS, 20,4% consideram os sistemas ruins, 18,5% respondera que os sistemas são bons e 1,9% consideram os sistemas muito bons, porém, 5,6% dos entrevistados consideram péssimo o instrumento de trabalho. De acordo com os dados levantados pela pesquisa, a maioria esmagadora concorda que a atual gestão do INSS Pelotas valoriza a opinião dos servidores, um número de 85,2%, contra 14,8%.

Tratando-se de informações que circulam no INSS Pelotas, 70,4% dos servidores entrevistados afirmam receber as informações do instituto, porém, as recebem de forma incompleta. Do percentual que resta para completar o 100%, 24,1% afirmarem estar sempre informados de dados completos, contudo, 5,6% desconhecem as informações. Com relações a essas informações mencionadas acima, as mídias que dão suporte a elas, em uma questão de múltipla escolha, a página da intranet foi a mais lembrada, com 51,9% das opções assinaladas. Em seguida, o e-mail (correio eletrônico) vem como sendo a forma de informação mais utilizada pelos funcionários, com 42,6%, já 38,9% das respostas assinaladas estão reuniões. E o mesmo número de 11,1% respondeu que ficam informados através de cartazes e outros (como outros a opção descrita foi que ficam informados através dos colegas). Sobre os treinamentos e cursos que são oferecidos ao INSS Pelotas 42,6% considera suas relevância regular, já 40,7% dos entrevistados e vêem a relevância dos cursos boa e 7,4% muito boa. Porém, 7,4% consi-

deram os cursos ruins e 1,9% dos servidores considera péssimo.

No ambiente de trabalho, conforme as respostas obtidas, nenhum dos servidores do INSS em Pelotas respondeu a alternativa que realizam apenas as ordens de serviço. Ao contrário, a maioria dos entrevistados, 55,6%, responderam que se esforçam ao máximo no trabalho. Já 24,1% realizam aquelas atividades que estão ao seu alcance e 20,4% fazem aquilo que é de sua responsabilidade.

As atividades da Previdência Social em Pelotas e em todo o Brasil são geridas pelo Governo Federal, o que influencia direto o trabalho dos servidores federais do Instituto Nacional do Seguro Social. Com isso, 57,4% dos entrevistados responderam que consideram regular a política de Previdência Social que o Governo Lula vem desenvolvendo. Em seguida, 25,9% dos servidores a considera ruim e 13% péssima. Contudo, 1,9% considera boas as políticas utilizadas e o mesmo percentual, 1,9%, às considera muito boas.

No questionário 59,3% dos servidores percebem que alguns colegas não realizam o trabalho por completo. 29,6% não percebem tal possibilidade e 11,1% não responderam. Dentre os entrevistados que percebem tal fato, com maior percentual atribuem a não realização do trabalho por completo à falta de motivação. Já 40,6% atribuem a falta de condições para o trabalho e 28,1% a falta de apoio técnico. A falta de conhecimento dos sistemas informatizados obteve o resultado de 15,6% e 9,4% dos entrevistados atribuem o não cumprimento das atribuições à má vontade para com o trabalho. Apenas 3,1% atribui tal fato a preguiça.

Dentre os servidores públicos que fizeram parte da amostragem entrevistada, 44,4% já foi desrespeitado por ser funcionário pú-

blico. Já 55,6% nunca tiveram nenhum problema por exercerem tal atividade.

Com relação as fichas distribuídas para o atendimento aos clientes/segurados 42,6% considera que são insuficientes e 22,2% acredita serem em número satisfatório. 16,7% dos servidores dizem que são poucas as fichas distribuídas, porém, 7,4% dizem que atendem plenamente a demanda da Agência Pelotas. 11,1% não manifestaram resposta na referida questão. Todavia, 81,5% dos entrevistados acreditam que o público que procura a Agência da Previdência Social em Pelotas não sai satisfeita e 18,5% acredita que os clientes/segurados saem da agência do instituto satisfeitos.

Tratando-se da imagem que cada servidor constrói do INSS em Pelotas a maioria das respostas concentram-se em regular e boa. 44,4% construíram uma imagem regular da casa em que trabalham. Já para 42,6% dos entrevistados as experiências com o INSS permitiram que se construísse uma boa imagem do instituto em Pelotas. 5,6% dos entrevistados manifestaram ter construído uma imagem muito boa, assim como, o mesmo percentual construiu uma imagem ruim. Ainda, 1,9% dos entrevistados tem uma imagem péssima do instituto em que trabalha.

Os servidores, quando questionados sobre como percebem que o público externo constrói a imagem do INSS em Pelotas, nenhum considera que esta construção seja muito boa. Apenas 7,4% dos servidores acreditam que a construção dessa imagem seja boa. A maioria das respostas concentra-se entre as opções regular e péssima. 61,1% consideram que essa imagem é regular e 24,1% ruim. E com o mesmo percentual que considera a imagem do INSS Pelotas boa, 7,4% dos ser-

vidores imagina que a imagem do Instituto Nacional do Seguro Social em Pelotas é péssima.

4.2 Público externo

Com relação ao público externo, 53% dos entrevistados foram do sexo feminino e 47% do público do sexo masculino. Para esse questionário a amostragem foi de 100 pessoas da comunidade de Pelotas que totalizam os 100% da amostra.

A faixa etária da maioria dos entrevistados concentra-se na faixa etária de 41 a 50 anos, com o número de 33% do entrevistados. Em seguida, bem próximos, 28% concentram-se na faixa de 21 a 30 anos e 27% entre 31 a 40 anos. Não foram identificados nenhum dos entrevistados com menos de 21 anos e apenas 2% com mais de 61.

Dos entrevistados, 28% são moradores do centro da cidade de Pelotas e logo em seguida o bairro mais identificado foi Três Vendas, com 27% das respostas. Dentro do bairro Três Vendas estão inclusas respostas como: Santa Terezinha, Lindóia, Py Crespo e Pestano. 9% são moradores do bairro Frágata e o mesmo percentual do Areal. 4% moram no Laranjal, 2% na Cohab Tablada, 2% no Navegantes e, também, 2% no Simões Lopes. Os bairros Cohabpel, Arco Íris, Vila Silveira e Dunas obtiveram 1% cada um deles. 1% dos entrevistados são de fora da cidade e 12% dos questionários entregues não apresentaram resposta nesta questão. Quanto à escolaridade, verificou-se que 50% estão entre o colegial completo e o curso universitário incompleto. 27% têm o curso universitário completo e 11% encontram-se entre o primário completo e o ginásial incompleto.

Apenas 6% do público externo têm o primário incompleto ou não estudou.

Conforme os dados da pesquisa, 95% dos entrevistados afirmaram saber onde se localiza o INSS em Pelotas, apenas 3% manifestaram não saber onde a Previdência Social se localiza e 2% não responderam a presente questão. Dentre o grupo que manifestou saber onde o INSS Pelotas está localizado a percentagem foi a seguinte: 69% responderam Almirante Barroso; 10% Barão de Butuí; 9% Princesa Isabel; e 1% Alberto Rosa. 12% dois entrevistados que manifestaram saber onde a Previdência Social se encontra em Pelotas não descreveram a rua em que se localiza.

71% dos entrevistados afirmaram saber a função do INSS. Já 9% assinalaram a alternativa que expressava não saber sua função e 20% não responderam. Nos questionários foram encontradas 14 diferentes funções expressadas pelo público. 14% dos questionários expressão que a função do INSS é aposentadoria. Seguridade, Previdência Social e Benefício Social foram respondidos em 10% para cada uma delas. 6% dos entrevistados afirmam ser função do INSS a assistência ao povo e 4% diz que é segurar os contribuintes. Outros 3% dizem ser auxílio doença e 6% somam aqueles que afirmam ser função do INSS o atendimento e encaminhamento médico. 2% afirmam que a função é auxiliar a comunidade, e também, 2% proteger o trabalhador e, ainda, orientar para perícia são expressas em 2% dos entrevistados.

A grande maioria dos entrevistados afirmam em suas respostas do questionário que já estiveram a Agência da Previdência Social em Pelotas, outros 22% nunca compareceram e 6% não responderam. Aos que já estiveram na Agência Pelotas vários são os

fatos que os levou até lá. Resolver assuntos sobre benefícios, solicitar auxílio na aposentadoria e encaminhar auxílio doença expressão 30%, divididos 10% cada uma delas. 7% vieram a agência devido a perícia médica e 6% por atendimento médico. Averbção de tempo de serviço somam 5%, o mesmo percentual de pessoas que procuraram a agência por motivos diversos. Cadastro de autônomo 4% e auxiliar funcionária domestica, encaminhar pensão correspondem a 3% cada. 2% compareceram para fazer uma procuração, bem como, notificar o falecimento de parente. Já, valor cobrado indevidamente, curatela, retirada de CNDs, Atualização de carnê e acidente de trabalho expressão 1% cada uma dessas razões.

Para esses motivos que trouxeram o público da pesquisa para a Agência da Previdência Social em Pelotas, 20% compareceram quatro vezes ou mais. 17% esteve presente apenas uma vez, 6% duas vezes e 3% três vezes. 14% dos entrevistados não responderam, embora expressassem já ter comparecido a agência.

Do público que já esteve presente na agência da Previdência Social em Pelotas 66% afirmaram ter sido bem recebidos na oportunidade. 7% afirmam que o atendimento foi indiferente e 6% disseram ter recebido um ótimo atendimento. Em contrapartida 4% afirmam terem sido mal atendidos e 3% expressaram outras formas, como: mais ou menos e atendimento demorado.

Os entrevistados que necessitaram da Previdência Social 80% afirmaram terem atingido o objetivo ao procurar a agência, contra 20% que não o obtiveram.

81% das respostas da pesquisa de campo afirmaram conhecer os serviços oferecidos pelo INSS, 10% que não sabem e 9% que

não responderam. Daqueles que afirmaram conhecer os serviços prestados, 93,8% assinalaram aposentadoria, 91,4% perícia médica e 86,4% auxílio a doentes e/ou acidentados. 50,6% acreditam que os serviços que o INSS oferece incluem exames médicos e 27,5% exames laboratoriais também. Licença maternidade 3%, pensão 2% e arrecadação e CNDs 1% cada.

Quanto a sinalização da agência em Pelotas, 53% dos entrevistados a consideram bem sinalizada, 16% vêem a agência mal sinalizada e 31% afirma que as vezes o público sabe onde deve ir quando procura algum serviço no instituto em Pelotas.

Com relação ao número de fichas distribuídas pela agência Pelotas 62% afirmam serem poucas e 15% em número satisfatório. 3% dos entrevistados acreditam que o número de fichas atendem plenamente a demanda e 4% pensa em outro motivo, como: Não utilização dessa agência, atendimento demorado, aumentar o horário de atendimento e um péssimo número de fichas distribuídas, foram expressas 1% cada uma delas. 16% dos questionários não apresentaram resposta.

A maioria do público entrevistado respondeu que acha o trabalho da Agência Pelotas entre bom e razoável, exatamente, 36% acha o trabalho razoável e 31% o acha bom. 12% do público vê o trabalho como ruim e 4% o considera ótimo. Do total, 13% não tem opinião, 3% não responderam e 1% acha que o trabalho poderia melhorar. Já quanto ao atendimento, 45% considera um bom atendimento realizado pelo INSS Pelotas e 33,3% considera um atendimento regular. 10% vê o atendimento como ruim e 5% o percebe como ótimo. E 3,3% considera o atendimento de Pelotas péssimo, dos quais afe-

rem o péssimo atendimento a funcionários desmotivados, 1,7%, e poucos funcionários, também, 1,7%.

Muitas pessoas procuram o INSS para obterem informações. Com relação a obtenção dessas informações, 50% as obtêm apenas em parte e 40% de forma satisfatória. 10% dos entrevistados quando consegue informações, essas não estão corretas. Contudo, de acordo com os questionários recolhidos, ninguém sai da agência Pelotas sem informação alguma.

A forma na qual os entrevistados manifestaram acompanhar as notícias do INSS Pelotas somaram 66% aqueles que acompanham através da TV e 52% pelo jornal. A rádio é utilizada como veículo do público em 17% dos questionários e 1% acompanham as notícias através de cartazes. 4% não responderam e 6% propuseram outras formas de se manter informados, como: segurados, 1%; pessoalmente, 1%; internet, 1%; e 3% não acompanham as notícias do INSS.

Com relação a imagem que o público entrevistado constrói do INSS Pelotas, 38% a considera razoável e 35% a vê como boa. 14% percebe a imagem do instituto em Pelotas como ruim e 3% ótima. 10% dos entrevistados não tem opinião sobre a imagem do INSS Pelotas.

Quanto a renda familiar dos entrevistados, 43% recebe cinco salários mínimos ou mais, 13% afirmam receber quatro salários mínimos, 12% três e 16% dois salários. 11% dos questionários recolhidos encontram-se em uma renda familiar de um salário mínimo e 5% não responderam.

5 Considerações finais

Tendo desenvolvido a análise entre teoria e prática, podemos verificar que os problemas com relação à imagem das organizações públicas estão diretamente relacionados à responsabilidade do Estado para com a sociedade. Como vimos no referencial teórico, o Estado recebe impostos que deveriam ser revertidos à sociedade através do atendimento às necessidades básicas dos cidadãos. Mesmo com a reforma da Constituição Federal em 1988, quando os direitos sociais foram incluídos no regimento do país, isso ainda não é uma realidade plena.

Com base neste fato analisado pelo presente trabalho percebemos que, a partir do momento em que o Estado estiver estruturado com políticas que visem o bem estar da sociedade, a imagem das organizações públicas será beneficiada com tal fato.

A imagem do INSS ainda está vinculada com os serviços prestados pela Previdência Social fato anterior à reforma Previdenciária realizada em 1990. Devido à organização utilizar o mesmo prédio, esta imagem permaneceu vinculada durante aproximadamente 14 anos. Durante este período não houve uma preocupação em desvincular a imagem confusa entre as duas organizações: INSS e SUS.

O processo de construção da imagem está, em tese, caminhando em uma dinâmica interessante, pois, o público interno da organização é um elemento do discurso organizacional. Com base nos dados obtidos na pesquisa, o público interno tem uma boa imagem da organização em que trabalham, o que os leva a oferecer sentidos positivos que podem auxiliar os cidadãos na construção da boa imagem organizacional.

Com a percepção de que a gestão atual da instituição em Pelotas valoriza a opinião dos servidores, esses estão motivados, dispostos a trabalhar por melhorias e o oferecimento de um atendimento ao público de qualidade já é visualizando a imagem que vem lentamente sendo beneficiada.

Com isso, o processo de reconstrução de imagem do INSS Pelotas e da Previdência Social como seguradora do trabalhador brasileiro, que já vêm ocorrendo, poderá ser percebida de forma positiva.

6 Bibliografia

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de. Para Entender Relações Públicas. 1986.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. Novo Hamburgo: Editora Unisinos, 1999
- CANFIELD, Bertrand. Relações Públicas: Casos Princípios e Problemas. São Paulo: Editora Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw-Hill: 1981 - vol.2
- COTRIM, Gilberto. Fundamentos da Filosofia: Ser, Saber e Fazer. São Paulo: Editora Saraiva, 1995.
- ETZIONI, Amitai. Análise comparativa de organizações complexas; sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Zahar: 1974.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa.

Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. Poder e Cultura nas Organizações Contemporâneas. Artigo publicado na Revista de Comunicação da Fundação Cásper Líbero/SP, 2001.

HABERMAS, Jurgen. Mudança estrutural da esfera pública. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling.(Org) Comunicação Interpessoal nas Organizações e Fortalecimento da Cidadania. São Paulo, Summus, 1984 .

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs e João Gabriel Marques da Fonseca. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. _____ : Makron Books do Brasil Editora LTDA, 1997.

SIMÕES. Roberto Porto. Relações Públicas: função política. São Paulo: Summus Editorial, 1995

SROUR, Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. São Paulo, Editora Campus, 1998.

http://portalweb02.saude.gov.br/saude/area.cfm?id_area=125

http://www.mps.gov.br/01_03_05.asp