

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
BACHARELADO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

FERNANDA PRADO DA SILVA

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO APORTE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE
UMA ONG: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E
DESEMPENHO NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

**CAXIAS DO SUL
2015**

FERNANDA PRADO DA SILVA

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO APORTE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE
UMA ONG: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E
DESEMPENHO NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

Monografia de Conclusão de Curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Professora Dra. Marlene Branca Sólido.

**CAXIAS DO SUL
2015**

FERNANDA PRADO DA SILVA

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO APORTE DE QUALIDADE NA GESTÃO DE
UMA ONG: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E
DESEMPENHO NA PARCEIROS VOLUNTÁRIOS**

Monografia de Conclusão de Curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel, desenvolvida sob a orientação da Professora Dra. Marlene Branca Sóló.

Aprovada em _____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof.^a Dra. Marlene Branca Sóló
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Ms Silvana Padilha Flores
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Ms Jussânia Albé
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho aos meus pais, Valmir e Beatriz, pelo apoio e por me ensinarem o valor do trabalho, e para meu marido, Leonardo, por sempre me incentivar a batalhar pelas minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Valmir e Beatriz, e às minhas irmãs, por me incentivarem a buscar a oportunidade de cursar o ensino superior para que, assim, eu possa cumprir com suas expectativas quanto ao meu preparo profissional. Com eles, aprendi o valor do trabalho e da ética. Espero poder retribuir com todo meu esforço e gratidão.

Ao meu marido, pela paciência, por nunca permitir que eu desista, e por sempre encorajar minha persistência;

Ao meu orientador do projeto que antecedeu essa monografia, professor Zildomar, por sua paciência e por compartilhar comigo seu conhecimento;

À minha professora e orientadora, Branca, por me conduzir com sabedoria, por me fazer acreditar que era capaz de concretizar esse projeto, e por compartilhar sua rica experiência em pesquisa;

Aos demais amigos e colegas, que acompanharam minha trajetória em direção à realização desse trabalho e que me estimularam a desenvolvê-lo.

*“Aqueles que se sentem
satisfeitos sentam-se e nada
fazem. Os insatisfeitos são os
únicos benfeitores do mundo.”*
Walter S. Landor

RESUMO

Esta monografia busca mostrar as Relações Públicas como aporte de qualidade na gestão de uma ONG. Nosso problema de pesquisa é: as Relações Públicas podem ser aporte de qualidade na gestão de uma ONG, contribuindo com seu desempenho? No sentido de responder à questão, traçamos como objetivo geral: estudar as Relações Públicas como forma de aporte de qualidade na gestão de uma ONG e, a partir dele, traçamos quatro objetivos específicos: a) conceituar comunicação institucional; b) conceituar ONG e estudar especificidades de sua gestão; c) traçar uma relação entre Relações Públicas e Gestão; d) estudar políticas e ações de Relações Públicas aplicáveis a ONGs. As hipóteses levantadas foram: H1 – A comunicação institucional é importante área das Relações Públicas; H2 – O processo de gestão de uma ONG tem algumas especificidades que a diferenciam de uma empresa ou organização centrada no lucro e voltada para o mercado; H3 – As Relações Públicas são uma atividade essencial na gestão de uma ONG. Para cumprir os objetivos e validar ou refutar as hipóteses, a metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica, por meio da qual desenvolvemos nossa fundamentação teórica e a pesquisa qualitativa. As técnicas metodológicas utilizadas foram o estudo de caso simples (realizado com uma ONG) e a entrevista em profundidade, (desenvolvida com membros da ONG). No sentido de obter o melhor aproveitamento a partir do material levantado, aplicamos, também, a análise de conteúdo.

Palavras-chave: Relações Públicas. ONG. Gestão Administrativa.

ABSTRACT

This final paper seeks to show the Public Relations as a quality contribution in the management of an NGO. Our research problem is: Public Relations can be quality contribution in the management of a NGO, contributing to their performance? In order to answer this question, we draw the general objective: to study the Public Relations as a means of quality supply in managing an NGO and, from it, we draw four specific objectives: a) conceptualize institutional communication; b) conceptualize NGO and study specifics of its management; c) draw a relationship between Public Relations and Management; d) study political and public relations actions applicable to NGOs. The hypotheses are: H1 – Institutional communication is an important area of Public Relations; H2 – The management process of a NGO has some specific characteristics that differentiate it from a company or organization focused on profit and market-driven; H3 – Public relations are a key activity in managing a NGO. To accomplish the goals and validate or refute the hypotheses, the methodology used was the bibliographical research, through which we developed our theoretical foundation and qualitative research. The methodological techniques used were simple case study (conducted with an NGO) and the in-depth interview, (developed with members of NGOs). In order to get the best use from the material collected, we applied, too, the content analysis.

Keywords: Public Relations. NGOs. Administrative Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da Parceiros Voluntários Caxias.....	60
Figura 2 – Estrutura ideal da Função de Comcorp	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – O programa e suas funções	34
Quadro 2 – Comunicação integrada	37
Quadro 3 – Os dez papéis do administrador	63
Quadro 4 – Evolução do pensamento administrativo.....	66
Quadro 5 – Resumo e visão geral do pensamento administrativo	67
Quadro 6 – As eras da administração no século XX	71
Quadro 7 – Quadro referencial das principais teorias da administração	71
Quadro 8 – Definições de qualidade	77
Quadro 9 – Como a comunicação empresarial se reporta	85
Quadro 10 – Cargo de executivo de comunicação sênior	85
Quadro 11 – Da Organização Convencional à Gestão Comunicativa	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MÉTODO.....	19
3 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO	27
3.1 CONCEITO	29
3.2 POLÍTICAS E AÇÕES.....	31
3.3 COMUNICAÇÃO	35
3.3.1 Comunicação Institucional	39
4 ONG	43
4.1 TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	43
4.2 SETORIZAÇÃO DA SOCIEDADE.....	47
4.2.1 Primeiro e Segundo Setores	49
4.2.2 Terceiro Setor	50
4.3 ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS.....	57
5 GESTÃO	61
5.1 CONCEITO E CONTEXTO HISTÓRICO	61
5.2 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR	72
5.2.1 A importância da qualidade na nova sociedade.....	76
5.2.2 Uma gestão voltada para a sociedade.....	78
6 A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA QUALIDADE NA GESTÃO DE UMA ONG	81
7 ANÁLISE – O QUE DIZEM OS DADOS E ENTREVISTAS.....	97
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

APÊNDICE A – PROJETO DE PESQUISA.....	123
--	------------

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo surgiu a partir do desejo de pesquisar e aprofundar os conhecimentos e uso de técnicas comunicacionais aplicadas a ONGs – Organizações Não Governamentais, a fim de traçar uma relação entre as políticas de Relações Públicas e a Gestão neste tipo de instituição.

A escolha desse objeto de estudo foi motivada a partir da experiência obtida em um trabalho de oito anos desenvolvido dentro de uma ONG¹, a Parceiros Voluntários. Nesse período, foi possível perceber as dificuldades encontradas pelas organizações sem fins lucrativos para estabelecerem vínculo com a comunidade e um clima de confiança mútua, capaz de contribuir significativamente para que essas instituições possam cumprir, fiel e dignamente, seu papel junto à sociedade.

A sobrevivência de uma organização sem fins lucrativos depende, em grande parte, de quanto os membros de sua comunidade e demais instituições conhecem e valorizam o trabalho por ela desenvolvido. Por isso, a importância de uma gestão transparente e eficaz para aproximar a ONG de seus públicos prioritários, fortalecendo a sua imagem, alcançando, assim, simpatia e credibilidade.

Cada vez mais, estudos e teorias mostram a importância de políticas de comunicação no âmbito organizacional, sejam elas aplicadas ao primeiro, segundo ou terceiro setor. A aplicação de ações de comunicação no cenário do terceiro setor especificamente, ainda é um fator novo. Talvez, pela falta de recursos para investir em um profissional da área ou pelo desconhecimento de como adaptar processos já existentes e cotidianamente aplicados em outros tipos de organizações, como as privadas ou governamentais.

As organizações não governamentais necessitam estar mais próximas dos seus públicos e da comunidade onde estão inseridas. Alimento a convicção de que uma gestão de comunicação com qualidade, transparência e aproximativa, pode ajudar a melhorar esse relacionamento, criando vínculos que reflitam, também, na viabilização de suas demandas e contemplando sua sustentabilidade.

Assim, esse trabalho pretende buscar e evidenciar estratégias que propiciem a visibilidade do papel das instituições do terceiro setor, considerando para isso a importância e eficácia das relações públicas.

¹ O conceito de ONG que utilizamos nesse estudo é o mesmo de Coelho, que afirma que este tipo de organização possui as seguintes características “sem fins lucrativos, em função de um bem coletivo, não governamental”. (2002, p. 65).

A pesquisa monográfica pretende ainda estudar a contribuição que as Relações Públicas podem oferecer na gestão de uma ONG, de forma a compreender as características específicas destas organizações, assim como, as políticas mais adequadas para um processo de gestão no cenário do terceiro setor.

Conforme Tenório (2001, p. 7), entende-se por terceiro setor organizações que:

[...] não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem sociedades civis privadas, não têm como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.

Pesquisa de Henriques (2004) demonstra que as manifestações atuais de mobilização social têm trazido alguns desafios para o campo da comunicação que não podem ser resumidos apenas ao uso e manipulação das mídias, mas sugere um aproveitamento dos conhecimentos adquiridos pela área das Relações Públicas. O mesmo autor observa que o uso de políticas comunicacionais tem demonstrado evolução no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Ferramentas como a administração das redes de relacionamento (públicas), promoção de imagem e gerenciamento da comunicação organizacional, utilizadas rotineiramente no meio empresarial têm aparecido com frequência no terceiro setor.

Segundo Henriques (2004), os planos de comunicação para projetos de mobilização social ainda assumem o mesmo formato dos modelos empresariais. “O crescimento do chamado terceiro setor provoca o desafio de buscar formas diferentes de lidar com organizações que se orientam por valores distintos”. (p. 12). Ainda de acordo com o autor, o crescimento da sociedade civil, observado por meio do aumento do número de movimentos sociais, trouxe novas questões quanto à importância do papel da comunicação na consolidação destes movimentos.

Em estudo publicado em 2010², com dados que abrangem o período entre 2006 a 2010, feito a partir do Cadastro Central de Empresas (Cempre), o IBGE registrou a existência de 290,78 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins

² Os dados são do estudo “Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil)”, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Divulgado em 2012, o estudo é o mais recente baseado nas informações do Cadastro Central de Empresas (Cempre), do IBGE.

Lucrativos (Fasfil) no país. Com base nessas questões e nas percepções levantadas por Henriques, podemos perceber a necessidade de estratégias comunicacionais específicas para que organizações do terceiro setor sejam gerenciadas com a finalidade de obter reconhecimento social e, com isto, tornem-se sustentáveis.

Coelho (2000) acredita que as organizações sociais têm demonstrado preocupação em realizar uma gestão eficaz. “Uma boa gestão é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços. Por outro lado, cada vez mais as entidades [...] estão preocupadas em planejar sua atuação em longo prazo [...]”. (p. 121). Nesse sentido, pode-se concluir, também, que uma gestão transparente, vinculada a uma imagem institucional coerente, fará com que as pessoas reconheçam o trabalho desenvolvido por uma ONG, refletindo certamente na valorização do trabalho social que realiza.

Gerir uma ONG a partir de uma visão humanista e verdadeiramente transparente parece estar se tornando fundamental para a demarcação de uma instituição³ efetivamente comprometida com a sociedade. Além disso, é necessário comunicar esse entendimento aos públicos de interesse para que se crie uma imagem que, a médio e longo prazo, gere frutos. Peruzzo (2007, 148-149) comenta a importância e o papel da comunicação e das relações públicas neste contexto:

[...] cabe às relações públicas, bem como às demais áreas da comunicação inseridas nas experiências populares de gestão coletiva, respeitar os processos coletivos construídos, tornando-se parte integrante e não apenas órgãos de consultoria ou de mediação. Especialmente as relações públicas têm o papel fundamental de facilitar o processo de ação coletiva, no que diz respeito tanto ao relacionamento interno quanto às relações com os públicos de interesse externos, visando conquistar aliados e dar visibilidade pública às novas formas de realização.

Segundo dados de uma pesquisa encomendada pela Rede Brasil Voluntário (2011), e realizada pelo IBOPE Inteligência, um em cada quatro brasileiros, ou ainda, 35 milhões de pessoas exercem ou já exerceram alguma atividade no terceiro setor.

³ No conceito dado por Selznick, uma instituição é “um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo seu ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão”. Em contraponto, o mesmo autor traz o significado de organização “é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente de sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica”. (SELZNICK, 1972, p. 5).

O que demonstra sua abertura como um campo de formação profissional emergente, em função da grande demanda e das exigências de profissionalização. Além disso, de acordo com a mesma fonte, o setor movimentou no ano 2000 quase dois bilhões de reais.

Pesquisar esse tema se torna relevante, pois, com o crescente número de instituições sociais e com o expressivo número de cidadãos que vêm se envolvendo no terceiro setor, abre-se uma janela para a atuação dos profissionais de comunicação, na medida em que elas entendam a necessidade de se utilizar ferramentas de comunicação institucional para divulgar sua missão, seus valores, seu trabalho para mobilização e transformação social.

Propomos pensar a comunicação institucional/organizacional como uma variável fundamental para a gestão da organização e, também, como um fator essencial para a transformação social no âmbito do terceiro setor. Nesse sentido, é necessário que a comunicação seja pensada e estruturada de acordo com as necessidades específicas da cultura organizacional desse tipo de instituição, que é diferenciada das organizações com fins mercadológicos.

Considerando que uma pesquisa científica se dá a partir da colocação de um problema solucionável (Gil, 2002), trazemos a questão que guiou esse trabalho: As Relações Públicas podem ser aporte de qualidade na gestão de uma ONG, contribuindo com seu desempenho?

O objetivo geral traçado para este estudo foi estudar as Relações Públicas como forma de aporte de qualidade na gestão de uma ONG. Para alcançá-lo estabelecemos quatro objetivos específicos:

- Conceituar Comunicação Institucional;
- Conceituar ONG e estudar especificidades de sua gestão;
- Traçar uma relação entre Relações Públicas e Gestão;
- Estudar políticas e ações de Relações Públicas aplicáveis a ONGs.

Para chegarmos a possíveis respostas, levantamos três hipóteses consideradas conforme o problema de pesquisa citado anteriormente.

H1 – A comunicação institucional é importante área das Relações Públicas;

H2 – O processo de gestão de uma ONG tem algumas especificidades que a diferenciam de uma empresa ou organização centrada no lucro e voltada para o mercado;

H3 – As Relações Públicas são uma atividade essencial na gestão de uma

ONG.

Ao desenvolver uma pesquisa, estamos sempre em busca de caminhos que confirmem as hipóteses levantadas, a fim de responder nossa questão norteadora. Esse caminho denominamos metodologia. O método que ofereceu sustentação a esse estudo foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada na construção do referencial teórico das variáveis da pesquisa: Relações Públicas, ONG, Gestão Administrativa.

Nosso paradigma orientador foi a pesquisa qualitativa. Utilizamos como método de apoio à análise descritiva, com as técnicas metodológicas do estudo de caso simples (ONG Parceiros Voluntários), e da análise de conteúdo, embasada em quinze entrevistas em profundidade.

A estruturação da pesquisa se deu em 8 capítulos. No capítulo 2 trouxemos a metodologia utilizada de forma detalhada, esclarecendo de que modo cada um dos métodos e técnicas nos auxiliou na busca pelas respostas da questão levantada. Além, de explicar como se realizou a investigação realizada através da entrevista em profundidade.

O conceito de Relações Públicas foi abordado no capítulo 3, assim como suas políticas e ações. Além disso, tratamos dos conceitos e ferramentas de Comunicação, aprofundando os conhecimentos em Comunicação Institucional, fundamentados teoricamente principalmente pelos autores Kunsch (2000, 2002, 2007), Simões (2001, 2006), Peruzzo (2007), Lesly (1995), Rego (1985), D'Azevedo (1971), Sebastião (2009) e Fortes (2003).

O capítulo 4 consiste nas definições de ONGs, e do primeiro, segundo e terceiro setores. Além disso, buscamos diferenciá-los, conceituá-los e ainda relacioná-los conforme seus cenários de atuação. Esse capítulo foi baseado na contribuição dos autores Coelho (2000, 2002), Kisil (2005), Chiavenato (2010), Pereira (1985, 1988), Tachizawa (2012), Drucker (2002), Fernandes (1994), entre outros. Tratamos ainda nesse capítulo, do histórico da ONG que serviu como nosso objeto de estudo, a Parceiros Voluntários.

No capítulo 5, conceituamos gestão, refletimos acerca de sua aplicação no terceiro setor, e esclarecemos o significado e o papel da qualidade ainda no âmbito da gestão. Para nos auxiliar nesse contexto, consultamos Maximiano (1995), Chiavenato (2010), Utsunomiya (2007), Paladini (2009), Castells (2003), Tenório (2001), Schiesari (2001), entre outros autores.

Em relação ao capítulo 6, refletimos de que forma as relações públicas e a

comunicação podem contribuir para a qualidade da gestão de uma ONG, considerando suas especificidades já citadas anteriormente em outro capítulo. Nesse contexto, trouxemos algumas políticas e modelos de gestão que fazem uso, ou que se beneficiam, das políticas de comunicação para obterem sucesso. Nesse momento, contamos com a contribuição dos autores Kunsch (2003), Argenti (2011), Gutierrez (1999), Rossetti (2009) e Deetz (2009).

No capítulo 7, nos dedicamos à análise dos resultados da pesquisa em profundidade realizada com dirigentes da ONG citada, funcionários atuais e desligados e voluntários vinculados. Os trechos considerados fundamentais para a pesquisa foram transcritos e avaliados de acordo com os objetivos do estudo proposto. Além disso, relacionamos as ações e políticas de comunicação institucional já realizadas pela organização e que impacto obtiveram em seu público.

No último capítulo, traçamos, a partir dos dados levantados com a pesquisa em profundidade, das análises, e da literatura consultada, quais as possíveis contribuições das relações públicas para qualidade na gestão de uma ONG. É nesse momento que realizamos uma reflexão a respeito dos resultados do estudo, além de uma análise, onde tivemos a oportunidade de verificar se respondemos nossa questão norteadora, se os objetivos propostos inicialmente foram realmente alcançados e, ainda, se conseguimos comprovar ou refutar as hipóteses propostas.

2 MÉTODO

O trabalho científico é realizado ao longo de um processo que envolve desde a reflexão acerca da formulação do problema de pesquisa até a apresentação dos resultados. O problema de pesquisa gerador desse projeto é: as Relações Públicas podem ser aporte de qualidade na gestão de uma ONG, contribuindo com seu desempenho?

De acordo com Gil (2002, p. 17),

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder o problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Ainda conforme o autor (2002), há muitas razões pelas quais podemos realizar uma pesquisa. Pode ser pela simples vontade de conhecer mais a respeito de determinado assunto. Ou, ainda, pela vontade de conhecer com objetivo de fazer algo de maneira mais eficaz dentro da área estudada.

Dencker e Viá (2002, p. 21), classificam como “relativamente recente” a atividade de pesquisa na área das ciências humanas e sociais. E atribuem sua origem aos estudos de Platão, Aristóteles e seus discípulos.

O fato de o pesquisador vivenciar a realidade estudada no projeto, ou trabalhar com o problema de pesquisa apontado, faz com que ele tenha uma ávida curiosidade em aprofundar o assunto, principalmente para poder aplicar os conhecimentos adquiridos na pesquisa em seu ambiente profissional, fato este que poderá ser percebido ao longo desse trabalho.

Partindo do pressuposto de que a pesquisa se resume a um procedimento sistemático que busca respostas para o problema proposto, devemos considerar que para o desenvolvimento dela se faz necessária a escolha e aplicação adequada de uma metodologia coerente. Nesse contexto, podemos definir metodologia como “o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação”. (DIEHL e TATIM, 2004, p. 47).

A metodologia permite, portanto, a escolha e definição da melhor forma de

abordar determinado problema integrando os métodos mais eficazes para a busca de possíveis respostas.

Para a elaboração de sua pesquisa, o investigador precisa definir quais métodos utilizará para percorrer o caminho que o levará a possíveis respostas às questões levantadas. Conforme Dencker e Viá (2002, p. 38), “O método é como uma via de acesso: indica a direção”.

Com o objetivo de obter base para fundamentar essa pesquisa no que diz respeito à Comunicação e Relações Públicas no âmbito do terceiro setor, optamos por utilizar como método-base a pesquisa bibliográfica. Uma vez que precisamos conceituar Relações Públicas/Comunicação, Gestão, Terceiro Setor, e, além disso, relacionar essas variáveis. Para entender o papel das Relações Públicas na gestão das ONGs, torna-se indispensável o uso dessa metodologia para que nossa pesquisa tenha um embasamento teórico suficientemente adequado para responder a questão inicial.

Segundo Duarte e Barros (2005), a pesquisa bibliográfica é um conjunto de procedimentos usados para identificar elementos, eleger documentos de acordo com o assunto estudado, organizar e fichar esses dados para que possam ser usados na elaboração do trabalho acadêmico.

Definimos que o paradigma orientador desse projeto é a pesquisa qualitativa, uma vez que quantificar ou levantar indicadores acerca do nosso objeto de estudo não é o objetivo dessa monografia, pretendemos sim, analisar com profundidade e delinear nosso problema de pesquisa, de acordo com a complexidade que o mesmo exige.

Para Thomas Kuhn (1987), o termo paradigma faz referência às crenças e valores de um indivíduo, e à forma como ele faz a leitura da vida em sociedade e da ciência, se utilizando de conceitos previamente estabelecidos.

Os estudos que utilizam o paradigma qualitativo podem “analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. (RICHARDSON, 1999, p. 80).

O que difere o paradigma citado do quantitativo é que o primeiro não pretende desenvolver a análise de um problema por meio de processo estatístico ou que promova categorizar homoganeamente as informações obtidas. A escolha

desse tipo de abordagem se dá principalmente por ser uma forma apropriada para estudar a natureza de um fenômeno social. (RICHARDSON, 1999).

O investigador é um instrumento fundamental na pesquisa qualitativa, pois ela tem o seu ambiente natural como fonte direta de dados. (DENCKER e VIÁ, 2002). Para os pesquisadores “Esse tipo de pesquisa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, graças a um intenso trabalho de campo”. (2002, p. 186).

O presente projeto monográfico também contempla um estudo de caso simples. Para Gil (2002), no estudo de caso os dados podem ser obtidos por meio de análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. Considerado um método qualitativo, o estudo de caso é definido por Yin (2001) como uma averiguação empírica que tem a finalidade de pesquisar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da realidade.

Goode e Hatt (1969, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social “[...] não é uma técnica específica . É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Essa técnica especificamente possui as seguintes fases: coleta de dados, análise e a apresentação dos resultados obtidos. O estudo de caso é utilizado principalmente com o intuito de analisar acontecimentos atuais, sem o propósito de manipulá-los. (YIN, 2001).

Segundo Gil, o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. (2002, p. 54). A essência desse tipo de estudo é a possibilidade de esclarecer a tomada de decisões a respeito do objeto estudado, e, além disso, questionar os resultados obtidos a partir dessas decisões. Com isso, é possível desenvolver uma análise que permita relacionar os dados mais importantes.

Para Yin (2001), alguns fatores são essenciais para desenvolver a coleta de dados na realização de um estudo de caso, como a diversificação das fontes, reunir diferentes evidências e documentá-las de forma organizada e, por fim, relacionar as questões realizadas, os dados obtidos e as possíveis conclusões.

O estudo de caso será realizado com a ONG Parceiros Voluntários de Caxias do Sul. Conforme designação de Dreyer e Johannpeter (2008, p. 19), trata-se de “[...] uma organização não governamental, sem fins lucrativos, apartidária,

especializada em estimular, captar, qualificar e encaminhar voluntários-cidadãos à comunidade”. A ONG possui unidades em 51 municípios do estado, todas filiadas à sede em Porto Alegre, porém, nosso objetivo é investigar especificamente, a unidade que está situada em Caxias do Sul.

O fato de esse local apresentar dificuldades de relacionamento para com seu público, além de dificuldades ao definir e transmitir uma imagem clara e coerente (já que sua mensagem e produto são subjetivos), fez com que optássemos por utilizá-lo como objeto de estudo.

Optamos por realizar a técnica metodológica da entrevista em profundidade, com pessoas que participaram ou testemunharam acontecimentos, do local escolhido, como forma de se aproximar do objeto de estudo.

As entrevistas foram realizadas com pessoas que possuem ou já tiveram vínculos com a ONG. Tratam-se de: três funcionários (sendo um o gerente/coordenador da ONG), um membro voluntário da diretoria, três ex-funcionários (sendo que um deles já foi assessor de imprensa da instituição), seis voluntários cadastrados à ONG, dois funcionários da sede da Parceiros Voluntários de Porto Alegre (um deles é coordenador da rede das Unidades pertencentes à região da Serra), totalizando quinze entrevistas. A entrevista possui formato gravado (com autorização dos entrevistados), com o intuito de preservar a fidedignidade das perguntas e respostas. As quinze entrevistas realizadas foram presenciais.

A entrevista em profundidade conforme definição de Duarte e Barros (2005, p. 63) é uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. A flexibilidade ao proporcionar ao informante definir o teor de suas respostas e ao entrevistador a adaptação das questões, são as principais características/benefícios desse tipo de entrevista.

Foram realizados dois questionários orientativos, um deles com dezoito perguntas foi direcionado aos funcionários e pessoas que têm conhecimento dos processos internos da ONG, e outro, com quatorze perguntas para os voluntários, que possuem percepção apenas dos procedimentos externos. Essa entrevista é uma abordagem metodológica que tem como objetivo obter respostas a partir da experiência subjetiva do informante, que será guiado a partir das perguntas elaboradas pelo investigador segundo os objetivos que este almeja alcançar.

Com a entrevista em profundidade, pretendíamos levantar quais técnicas/políticas comunicacionais e de gestão já foram anteriormente aplicadas na instituição, e que resultados foram obtidos a partir desta implantação. Além disso, aspirávamos buscar um entendimento de como alguns processos de comunicação institucional se dão dentro do terceiro setor, e de que forma são absorvidos ou percebidos pelo seu público receptor.

Para a realização da entrevista foi necessária a construção de um questionário, que conforme Gil (2002, p. 116) “consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

Seguem os modelos de questionários aplicados:

O roteiro inicial de questões voltadas aos funcionários foi o seguinte:

1. Para você, o que é comunicação?
2. Como você fica sabendo de novidades, comunicados, informações, eventos?
3. Você considera que a forma de comunicação adotada pela ONG é eficaz?
4. Quando falamos de comunicação, o que você aponta como ponto forte e como ponto fraco da ONG?
5. Quando precisa de alguma informação específica da ONG, de que forma você busca?
6. Se você fosse classificar a comunicação da ONG, diria que ela é: formal, informal, aberta ou fechada?
7. Como você avalia o relacionamento da ONG com o público interno e externo?
8. Quais as ferramentas de comunicação (interna e externa) utilizadas pela ONG?
9. Como você avalia os resultados gerados pelo uso das ferramentas de comunicação utilizadas atualmente?
10. Como você avalia o investimento em comunicação?
11. Qual a sua percepção sobre outras ferramentas de comunicação que poderiam ser implantadas na ONG?
12. Em sua opinião, quais são os principais benefícios que uma comunicação eficaz pode gerar para a ONG?

13. Você consegue perceber alguma sintonia entre a cultura da ONG e a cultura da comunidade onde está inserida?
14. Você consegue, pensando na comunicação da Parceiros, fazer uma ligação entre essa comunicação e a gestão da instituição?
15. Você permanece vinculado à Parceiros? Desde que se desvinculou (no caso de), você tem acesso ou procura dados, informações, comunicação sobre a instituição?
16. Qual espaço você percebe que tem para participar do processo comunicativo?
17. Como você percebe as relações de poder e hierarquia dentro da ONG?
18. Se tivesse carta branca, o que mudaria na gestão da ONG?

O roteiro inicial de questões voltadas ao público externo foi:

1. Para você, o que é comunicação?
2. Como você fica sabendo de novidades, comunicados, informações, eventos?
3. Você considera que a forma de comunicação adotada pela ONG é eficaz?
4. Quando falamos de comunicação, o que você aponta como ponto forte e como ponto fraco da ONG?
5. Quando precisa de alguma informação específica da ONG, de que forma você busca?
6. Se você fosse classificar a comunicação da ONG, diria que ela é: formal, informal, aberta ou fechada?
7. Como você avalia o relacionamento da ONG com o público externo?
8. Quais as ferramentas de comunicação (externa) utilizadas pela ONG?
9. Como você avalia os resultados gerados pelo uso das ferramentas de comunicação utilizadas atualmente?
10. Como você avalia o investimento em comunicação?
11. Qual a sua percepção sobre outras ferramentas de comunicação que poderiam ser implantadas na ONG?
12. Em sua opinião, quais são os principais benefícios que uma comunicação eficaz pode gerar para a ONG?

13. Você consegue perceber alguma sintonia entre a cultura da ONG e a cultura da comunidade onde está inserida?
14. Você permanece vinculado à Parceiros? Desde que se desvinculou (no caso de), você tem acesso ou procura dados, informações, comunicação sobre a instituição?

A técnica que utilizamos para realizar a interpretação dos dados coletados com as entrevistas em profundidade foi a análise de conteúdo. De forma ampla, a análise de conteúdo se baseia na descrição do texto segundo “a forma e o fundo”. A análise da forma se concentra em examinar os símbolos ou palavras e a frequência com que essas podem aparecer na mensagem analisada. Já, a análise do fundo se resume em observar as referências desses símbolos com o intuito de revelar tendências averiguadas nos conteúdos, além de verificar se o público assimilou ou não as informações recebidas. (RICHARDSON, 1999, p. 86).

Conforme os estudos dos autores, podemos perceber que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que objetiva obter resultados por meio da análise das informações extraídas de determinadas mensagens. Conforme Bardin, podem ser usados “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam deduzir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”. (1979, p. 31).

Segundo Richardson (1999), a partir da década de 1950 essa técnica teve um significativo desenvolvimento, estendendo-se a diversas áreas. Além disso, a partir daí também foi se modificando o conceito restrito que se dava à análise de conteúdo, graças a estudos e pesquisas realizados posteriormente a esse período, já que, muitos autores acreditavam que essa técnica era essencialmente quantitativa. Esse é o caso de Berelson (1984, p. 489), que afirma que a análise de conteúdo é “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

Com a evolução dos estudos acerca dessa técnica, outros autores foram trazendo e sustentando conceitos e definições sob diferentes perspectivas, como Dencker e Viá (2002, p.153), que resumem a análise de conteúdo como uma atividade que se sustenta primordialmente dos “significados das palavras”.

Os mesmos autores ainda complementam sua afirmação (2002, p. 153):

Esse tipo de análise classifica partes de um texto de acordo com as categorias determinadas pelo investigador para extrair dali a informação predominante ou as tendências manifestadas no texto. [...] tem sido usada tanto para fins descritivos quanto para fins de comprovação de hipóteses. A parte mais importante da análise de conteúdo é a definição acertada das categorias formuladas para classificar o conteúdo do texto em função do objeto de estudo.

Segundo Richardson, “no que se refere à pesquisa documental, a análise de conteúdo é, talvez, a mais apaixonante”. (1999, p. 85). Além disso, o autor afirma que é característico desse tipo de análise usar como materiais de estudo qualquer forma de comunicação, não se restringindo a documentos escritos, como livros, jornais, programas de rádio, músicas, pintura e outros.

A análise descritiva aparece nessa pesquisa na medida em que se fez necessária a utilização de ferramentas para análise aprofundada das respostas dos entrevistados. Nesse contexto pode-se afirmar que uma das principais funções dessa técnica é “possibilitar uma imersão do pesquisador no universo das respostas obtidas, o que permitirá uma maior proximidade com o fenômeno que está sendo pesquisado”. (DENCKER E VIÁ, 2002, p. 137). Essa proximidade alcançada faz com que o investigador possa elaborar teorias explicativas com maior facilidade.

Conforme os mesmos autores (2002, p. 138), a análise descritiva tem a finalidade de “dar uma ideia do fenômeno pesquisado; sugerir a formulação de conceitos especiais ou de variações; sugerir a formulação de hipóteses particulares”.

Com o auxílio dos métodos e técnicas citados, buscávamos desenvolver uma pesquisa que pudesse futuramente sugerir soluções para o problema expressado, além de poder servir de apoio para outros estudos que tenham estas ou outras questões dentro do cenário da Comunicação aplicada ao terceiro setor. Pretendia-se, ainda, poder despertar em organizações sociais, ou profissionais, que atuem nesta área, a consciência de que as políticas e ferramentas de comunicação podem auxiliar e oferecer suporte para uma gestão de qualidade dentro de uma ONG, e, como consequência disso, contribuir com seu desempenho.

3 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A COMUNICAÇÃO

Ao pesquisarmos a história, é possível perceber que a profissão de relações públicas deu os seus primeiros passos ainda nos tempos primitivos. Conforme D’Azevedo (1971), pode-se encontrar passagens na Bíblia de grandes líderes conduzindo grupos através de métodos muito similares ao trabalho contemporâneo de relações públicas. Neste contexto, a autora cita, ainda, um discurso realizado por Péricles, sobre os Ideais da Democracia Ateniense, na Grécia antiga, sobre o qual afirma, “Isto aconteceu no século IV A.C. e suas lições nos servem de modelo até os dias atuais”. (D’AZEVEDO, 1971, p. 17).

Ainda segundo a autora, a expressão *Relações Públicas* foi usada em 1807, pelo presidente dos Estados Unidos, Thomas Jefferson, ao escrever o Sétimo Discurso ao Congresso. Porém, o surgimento efetivo da profissão se deu com Ivy L. Lee, que mais tarde veio a se tornar o símbolo do profissional de RP. Lee começou em 1914, como consultor pessoal de John D. Rockefeller Júnior, trabalhando com sucesso na alteração de sua imagem. Ele transformou a imagem do presidente, de um “velho capitalista voraz” para um “amável ancião que ajudava obras de caridade”. (D’AZEVEDO, 1971, p. 19).

No Brasil, conforme a mesma autora, as Relações Públicas tiveram seu primeiro marco em 1914, a partir da criação do Departamento de Relações Públicas da companhia *The São Paulo Tramway Light and Power Co. Limited*, de São Paulo. A partir daí, a profissão vem despertando interesse e curiosidade de adeptos, profissionais e pesquisadores, e tem evoluído muito quanto a técnicas e conceitos.

Neste contexto, Roque (2007, p. 246-247) afirma que “as ciências que contribuem para a formação do profissional de relações públicas têm passado por profundas modificações, graças a aportes que questionam a competição e privilegiam o sentido de cooperação e a noção de solidariedade”. Diante desse cenário, os profissionais podem dar novas direções à profissão, pois, conforme o autor, as relações públicas podem usufruir desses novos conhecimentos para redirecionar a profissão para campos em que a comunicação seja utilizada como ferramenta para adequação no âmbito social.

No Brasil, o ensino das Relações Públicas teve início na área da Administração, mas foi se desenvolver e gerar frutos significativos na Comunicação Social. Conforme o que acredita Simões, a atividade de relações públicas encaixa-

se, atualmente, na “esfera social” ou, ainda “mais especificamente, na interação política da organização com seus públicos”. (2001, p. 35).

Para F. C. Gillmann, presidente do Instituto de Relações Públicas da Inglaterra na década de 50, um dos mais importantes do mundo no setor, “Relações Públicas é, em grande parte, a atuação baseada no uso inteligente dos meios de comunicação, para promover a mútua compreensão e para habilitar o público a ter uma opinião informada” (apud D’Azevedo 1971, p. 9). Conforme a mesma autora, cerca de dez anos após essa declaração de Gillmann, a atividade de relações públicas foi reconhecida oficialmente e regulamentada legalmente no Brasil.

Simões (2001, p. 14) resume a essência e amplitude do trabalho das relações públicas num contexto geral:

A essência de sua contribuição está em produzir resultados que possibilitem às organizações cumprirem suas missões e assim potencializando o desenvolvimento político-econômico de uma comunidade. Onde existir uma organização, legalmente aceita pela sociedade, grande ou micro, lucrativa ou não lucrativa, pública ou privada, religiosa ou laica, familiar ou não familiar, do primeiro, segundo ou terceiro setor, do ocidente ou do oriente, do primeiro ou do terceiro mundo, lá haverá espaço para o exercício profissional desta atividade, contribuindo para torná-la legítima. Esses espaços não são alternativos. Eles são posições no organograma das organizações, gerenciando sua função político-comunicacional.

Conforme nos mostra Simões, o campo de atuação de relações públicas também tem se expandido significativamente. Percebe-se uma grande demanda desse profissional, não somente no setor privado ou governamental, mas, também, no terceiro setor. O mesmo ocorre com a literatura disponível e com a formação universitária, que já foram mais restritas aos segmentos governamental e empresarial. A partir do fortalecimento da sociedade civil e do crescente número de organizações não-governamentais, as possibilidades têm se desenvolvido.

Kunsch reforça as atividades das relações públicas no terceiro setor afirmando que este trabalho deve “basear-se em sua realidade situacional, inserindo-se em uma concepção libertadora de educação, na busca de suas transformações social e política”. (2007, p. 301).

Chaparro defende que a atuação desse profissional dependerá de sua capacidade ao desenvolver o diálogo entre os públicos, considerando sempre a “veracidade e a significação ética dos acontecimentos”, fator que o autor considera

primordial na comunicação das instituições do terceiro setor. (2002, p. 23).

3.1 CONCEITO

Os conceitos e afirmações acerca do que são as relações públicas e de qual é o seu papel, são os mais variados, uma vez que foram se aprimorando e evoluindo de acordo com novos estudos e campos de trabalho.

Cada autor nos traz sua contribuição do que se trata o fazer das relações públicas conforme sua área de pesquisa. A essência é semelhante, porém, os pontos de vista são diferentes. É exatamente isso que torna nosso capítulo interessante, uma vez que temos a oportunidade de enxergar todas as possibilidades que as relações públicas trazem como campo de trabalho e objeto de pesquisa.

Grande parte da literatura fundamenta o trabalho das relações públicas na relação entre instituição e público. Atualmente, o campo desse profissional tem se ampliado, colocando-o numa posição mais estrategista, principalmente na atuação junto à administração das organizações, conforme nos apontam alguns pensadores da área.

Neste contexto, a visão de Fortes (2003) sobre as relações públicas é de uma função administrativa que oferece suporte estratégico a diretores e empresários, que por sua vez fazem uso da comunicação com o intuito de obter resultados.

De acordo com Simões (2006), a definição operacional da atividade de Relações Públicas é muito ampla, abrangendo ações de pesquisa, diagnóstico, prognóstico, planejamento, assessoria, execução, avaliação e controle. Essas ações sugerem que essa atividade refere-se à gestão de processos constantes nas instituições.

Ferrari (2009, p.77), nos recorda que as Relações Públicas são uma das três subáreas da Comunicação Social, seguidas de Jornalismo e Publicidade e Propaganda, e trata a área como uma filosofia:

As Relações Públicas surgem como uma subárea da Comunicação Social, sendo definidas como uma filosofia de ação e uma estratégia de relacionamento. São uma filosofia na medida em que reconhecem a necessidade de equilibrar razões públicas e privadas; e são uma estratégia

quando se dedicam a analisar os cenários internos e externos para definir o tipo de mediação entre pessoas e organizações.

Simões define a atividade de Relações Públicas, como “(...) a gestão da função organizacional política, por intermédio do profissional também designado pelo mesmo termo”. (2001, p. 36).

Para Lesly (2002, p. XI), “Relações Públicas é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano”. O autor acredita, ainda, que se bem utilizadas, as políticas da área podem auxiliar instituição e público a se adaptarem mutuamente. Neste contexto Lesly complementa, (2002, p. XIII):

Tal adaptação depende da convergência da cultura e das crenças do público às forças que atuam sobre ele. As especificações diferem em cada sociedade, mas os princípios a serem aprendidos e aplicados são semelhantes. A função das relações públicas é adequar-se a essas adaptações, direcionar atitudes públicas de forma tão eficaz quanto possível, no sentido de obter uma situação vantajosa, tanto para seus clientes e empregadores quanto para a sociedade dentro das quais atuam.

Ainda no que diz respeito às funções das Relações Públicas, Ferrari (2009) acredita que a que merece destaque é a de gerenciar e coordenar a relação da organização com os seus públicos para a elaboração de mensagens adaptadas aos interesses e expectativas de cada um deles.

A busca por credibilidade, afeição, aceitação ou ainda a busca pelo simples entendimento entre as pessoas, é uma das premissas das relações públicas. E aqui usamos o termo pessoas, por entender que são elas que estão por trás das instituições, organizações ou empresas. Neste contexto, Peruzzo (2003), afirma que a área exerce um papel fundamental na construção dos relacionamentos, uma vez que tem como papel fundamental viabilizar o processo de comunicação coletiva, se tratando tanto do público interno quanto do externo.

Fortes nos traz uma reflexão sobre o papel que as Relações Públicas podem desenvolver, conforme as habilidades que esse profissional dispõe (2003, p. 40):

A natureza e o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que se pretende modificar. Com um processo, empregado metódica e sistematicamente, o profissional tem o

instrumental necessário para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos de interessados na organização.

De acordo com pesquisa de Andrade (1993), um dos pioneiros do ensino de Relações Públicas no Brasil, por meio da informação e da capacidade de persuadir, as Relações Públicas podem conquistar o apoio de um determinado público para uma atividade, causa ou organização.

3.2 POLÍTICAS E AÇÕES

A partir de algumas reflexões acerca dos conceitos e do papel das relações públicas, pretendemos levantar neste momento as principais funções específicas dessa área. E, além disso, detalhar quais ações esse profissional é capaz de desenvolver para que uma organização obtenha sucesso e credibilidade ao relacionar-se com seu público.

Conforme Fortes (2003, p. 47), para orientar a efetividade das ações de Relações Públicas, o processo integra-se ao desenvolvimento de suas funções básicas:

- pesquisa;
- assessoramento;
- coordenação;
- planejamento;
- execução;
- controle;
- avaliação.

Com o intuito de obtermos um melhor entendimento sobre as políticas dessa área, vamos citar as atividades específicas das relações públicas conforme determinação do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), no Art. 2º, Capítulo II, da Lei 5.377 de 12 de janeiro de 1967:

a) informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação; b) a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais; c) a planejamento e supervisão da utilização dos meios áudio-visuais (sic), para fins institucionais; d) a

planejamento e execução de campanhas de opinião pública; e) ao ensino das técnicas de Relações Públicas, de acordo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente Lei (SISTEMA CONFERP4).

A partir da análise das funções das relações públicas regulamentadas pelo CONFERP, podemos concluir que a função primordial dessa área é desenvolver e fortalecer o sistema de comunicação das organizações com fins institucionais de um modo geral.

A área de Relações Públicas, assim como uma empresa ou organização, se constitui de subsistemas organizacionais, que possuem funções específicas. Acima de tudo nos processos de gestão da comunicação e de relacionamento estes subsistemas se apoiam e auxiliam entre si. Baseados nesse contexto, podemos afirmar que as atividades das relações públicas não podem ser consideradas isoladamente. Kunsch nos explica os motivos dessa interdependência (2003, p. 99):

[...] Primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como os muitos outros existentes que operam no macro sistema ambiental. Segundo, porque, para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não poderão prescindir da interação com outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada.

A partir da percepção da autora (2003, p. 100), podemos entender que é essencial a convergência de diversas subáreas da comunicação para a atuação eficaz do trabalho das relações públicas. A fim de facilitar a compreensão das atividades do profissional dessa área, a mesma autora a subdivide em outras quatro funções que julga essenciais:

- função administrativa;
- função estratégica;
- função mediadora;
- função política.

A função *administrativa* das relações públicas objetiva atingir toda a organização, utilizando meios de integração/articulação entre todos os grupos nela existentes, oferecendo apoio e orientação quanto à forma mais adequada de relacionar-se com os públicos. Para Simon, o profissional de relações públicas constitui a função *administrativa* na medida em que “(...) avalia as atitudes do

público, identifica as políticas e os procedimentos de uma organização com o interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público”. (1994, p. 18).

Por meio da função *estratégica*, as relações públicas podem fortalecer seu lado institucional, difundindo a missão e os valores da organização com o objetivo de obter credibilidade, e definindo a identidade e a forma como desejam ser vistas por seu público. Conforme Kunsch, os estrategistas de relações públicas “assessoram o dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização, avaliando como o comportamento dos públicos [...] pode afetar os negócios [...]”. (2003, p. 101).

A função *mediadora* tem como premissa informar os diferentes tipos de públicos de uma organização, intermediando as relações. Mas, não simplesmente informar no sentido de prestar uma informação, e sim de estabelecer uma comunicação que vise à reciprocidade.

Administrar conflitos, lidar com as relações de poder no interior das organizações e entender como se processam no ambiente externo, são as características da função *política*. Simões resume as ações nessa perspectiva: “todas as ações dessa atividade se reportam às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às consequências que as decisões poderão causar aos objetivos organizacionais”. (1995, p. 84).

As políticas de relações públicas também têm sido aprimoradas em função das tecnologias e da ampliação do campo de atuação do profissional. Pois, este já não é mais considerado apenas um mediador/comunicador que visa apenas a atingir um público específico considerado o alvo da organização, mas sim, um agente de transformação social que busca estabelecer um vínculo eficiente entre organização e toda uma comunidade. De acordo com Fortes (2003), a criação de canais eficazes de comunicação e de ações socialmente responsáveis são ações imprescindíveis para poder estabelecer um processo comunicacional interativo entre as organizações, seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Para Simões, o trabalho das relações públicas ocorre nas duas pontas do sistema, com as organizações e com os públicos que pretendem atingir. E esse deve ser desenvolvido baseado no “diagnóstico” e no “prognóstico” dos cenários, levando em conta os interesses desses dois públicos. A partir disso, segundo o autor, faz-se necessário arquitetar soluções apropriadas a possíveis ou já existentes conflitos no

sistema “organização-públicos”. (2001, p. 14).

Para compreendermos melhor as funções das relações públicas segundo o que acredita Simões, anexamos o quadro com o programa comunicacional elaborado pelo autor e suas funções. (2001, p. 36).

Quadro 1 – O programa e suas funções

Diagnóstico	Prognóstico	Assessoramento	Implementação
(conhecer o que ocorre e por que ocorre no processo do sistema organização-políticos)	(prever o que provavelmente ocorrerá no processo)	(sugerir aos líderes políticas administrativas a fim de manter ou modificar a ação organizacional)	(executar projetos de comunicação a fim de manter ou modificar as atitudes dos políticos)
Para isto, o programa deve:			
Pesquisar	Prever	Ter alternativas	Planejar e executar

Fonte: Simões, 2001, p. 36.

Precisamos considerar que todas as funções e práticas das relações públicas aqui citadas, embora majoritariamente praticadas no meio empresarial ou governamental, podem perfeitamente ser aplicadas nas instituições sociais, dentro do âmbito do terceiro setor. O uso dos instrumentos das relações públicas nesse setor exigirá adequações, conforme as especificidades que esse campo de atuação apresenta.

A partir disso, Peruzzo nos mostra que tipo de ações as relações públicas podem desenvolver nesse contexto, (1993, p. 7):

[...] ações que visem a conscientização, mobilização, adesão, organização e coesão no nível interno dos movimentos; que contribuam no planejamento das atividades e na realização de eventos, pesquisas, produção de instrumentos de comunicação etc.; que facilitem a conquista de aliados, através de uma comunicação eficiente com os públicos e com a sociedade como um todo; que favoreçam a conquista de espaços nos grandes meios de comunicação de massa; que estabeleçam relacionamento adequado com os órgãos do Poder Público e com outras instituições da sociedade.

Peruzzo nos mostrou que o campo de atuação das relações públicas tem evoluído, assim como suas práticas e ações vêm sendo adaptadas constantemente. Nesse contexto, Nassar nos traz sua contribuição de como a comunicação praticada em relações públicas também tem sofrido mudanças. “[...] a comunicação praticada

em relações públicas tem deixado de ser operacional, paliativa, educativa, intervencionista, normativa, passando a ocupar lugar de destaque na viabilização *dos negócios*". (2007, p. 17-18). A partir do contexto levantado por Nassar, vamos refletir sobre o que é comunicação e quais tipos são exercidos pelas relações públicas atualmente.

3.3 COMUNICAÇÃO

A lógica do excesso da informação, com sua brevidade, simplificação e velocidade, tem mostrado que cada vez mais a informação tem se sobressaído à comunicação. Wolton faz uma análise do que a sociedade considera a comunicação, em detrimento da informação (2003, p. 31), "a comunicação está reduzida às técnicas, e as técnicas tornam-se o sentido, a ponto de se chamar a sociedade do futuro de 'sociedade de informação e de comunicação', pelo nome da técnica dominante". A partir disso, compreendemos que a comunicação não é percebida com toda a abrangência que exige, é vista somente como processo.

Ao considerarmos o fato de a comunicação ser inerente à condição humana, surge o questionamento acerca das razões pelas quais desejamos nos comunicar, o que segundo Wolton (2010), mostra a necessidade de partilhar, persuadir e seduzir.

A comunicação pode ser vista de várias formas. Dentre elas, uma é destacada por Sebastião (2009), como um processo de troca que envolve pelo menos duas pessoas, que ao trocar informações tentam influenciar uma à outra a agir de acordo com as suas aspirações. Neste contexto, a mesma autora define a comunicação como um fator capaz de promover interação social, uma vez que se faz necessário mais de uma pessoa para que a mesma seja efetivamente constituída.

No sentido etimológico, comunicar significa "tornar comum, estabelecer comunhão, participar da comunidade, através de intercâmbio de informações". (MELO, 1977, p. 14). Polistchuk & Trinta, compartilham dessa ideia, quando afirmam que "comunicação é ação de reciprocidade, [...] constitui prerrogativa humana básica, regendo a vida de todo ser humano, seja em sua formação individual, seja em sua imersão em meio social". (2003, p. 66).

Na mesma perspectiva, trazemos a contribuição de Wolton que define a comunicação como "uma troca entre um emissor, uma mensagem e um receptor. [...]"

Etimologicamente, esta palavra significa 'partilhar'. Este sentido de partilha remete ao que todos nós esperamos da comunicação: compartilhar alguma coisa com alguém". (2003, p. 209).

A comunicação visa a buscar sentidos, interpretar fatos e entender acontecimentos. Conforme acredita Polistchuk & Trinta, "a comunicação é humana", portanto, ela "se faz e refaz pelos incontáveis dizeres, que todos somos capazes, em nossa condição e de acordo com nossa situação". (2003, p. 63).

Um dos pontos a considerar é como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo. Diz Hall (1984, p. 133):

[...] as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Utsunomiya (2007), explica que nos dois primeiros setores – iniciativa privada e governo – a comunicação ocorre por meio de uma troca de informações entre os envolvidos, já no terceiro setor essa troca se dá somente por meio de um intermediário. Segundo o autor, "[...] no primeiro e no segundo setores a comunicação possui dois interlocutores [...], no terceiro setor a comunicação deve se dar entre a organização e o beneficiário e a organização e o mantenedor". (2007, p. 312).

Conforme acredita Henriques (2004, p. 20), a comunicação aplicada a projetos sociais não pode se resumir apenas a uma sequência de ações. "Em projetos de mobilização assume funções específicas, a fim de dinamizar a mobilização e potencializar os movimentos". O autor acredita que o papel fundamental da comunicação no terceiro setor é criar e sustentar vínculos entre os projetos sociais e seus públicos, por meio do reconhecimento e da identificação deste público com seus valores. Com base nessa afirmação, pode-se perceber que no terceiro setor o ato de informar não é suficiente, é necessário envolver o público na causa ou no projeto desenvolvido.

Utsunomiya corrobora com essa informação ao declarar que "o beneficiário desse processo de comunicação do terceiro setor, [...] será o indivíduo, [...] que, inserto no contexto de uma comunidade atuante, deixando a condição de mero

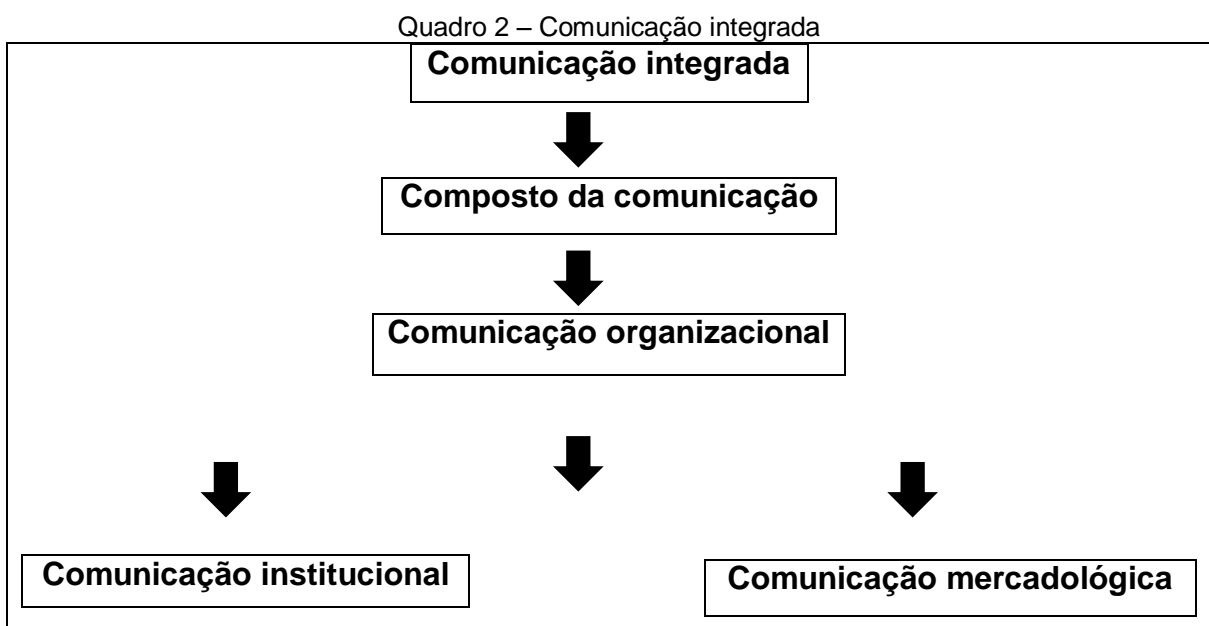
espectador, torna-se sujeito [...]”. (2007, p. 313).

É válido ressaltar que, ao nos referirmos ao processo comunicacional das organizações, estamos levando em consideração os elementos básicos que a constituem. De acordo com Rego, esses elementos são “[...] fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor [...]”. (1986, p. 15).

Quando Kunsch (1997) aborda as práticas de comunicação desenvolvidas no contexto das organizações, demonstra uma preocupação em enfatizar que elas devem ser vistas sob a ótica da interdisciplinaridade, como um subsistema que precisa de outros subsistemas para compor uma organização.

Kunsch (1997) salienta que, para que as políticas comunicacionais de Relações Públicas sejam realmente eficazes é necessário que trabalhem com a integração das subáreas da Comunicação. É aí que a autora defende o uso da “Comunicação integrada” (p. 115):

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.





Fonte: Kunsch, 1997, p. 116.

Kunsch defende que a terminologia comunicação organizacional existe para designar todo o trabalho de comunicação desenvolvido nas organizações em geral. Como objeto de pesquisa, a autora apresenta a seguinte definição para o termo “[...] é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações [...]. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. (2003, p.149).

A mesma autora acredita que existem diferentes modalidades de comunicação que configuram a comunicação organizacional. São elas: comunicação mercadológica, comunicação interna, comunicação administrativa e a comunicação institucional.

Devemos lembrar que não é o objetivo desse trabalho desenvolver um estudo aprofundado de cada modalidade de comunicação. E sim, entendermos de que forma as relações públicas podem trabalhar no âmbito do terceiro setor utilizando principalmente a comunicação institucional. Percebemos a importância e necessidade de trabalhar a comunicação sob a ótica da interdisciplinaridade. Por esse fato, não nos restringiremos a uma subárea da comunicação, apenas daremos maior consonância à comunicação institucional, uma vez que compreendemos que essa poderá nos subsidiar de forma mais específica, conforme exige nosso estudo

de caso.

Partindo dessa premissa, abordaremos de forma ampla os conceitos de cada uma das modalidades de comunicação anteriormente citadas e aprofundaremos o estudo ao falar da comunicação institucional.

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa com fins mercadológicos dentro uma organização, sempre visando à divulgação publicitária de produtos ou serviços. Para Rego, a comunicação mercadológica objetiva “promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de *marketing* das organizações”. (1985, p. 184-184, grifo do autor).

A comunicação interna, conforme Kunsch é “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. (2003, p. 154).

O fazer organizacional, no seu todo, tem a finalidade de transformar recursos em produtos e serviços em resultados. Para que isso ocorra, é primordial que se faça uso da comunicação, a qual permeia todo esse sistema, apoiada em um sucessivo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz com que todo esse processo flua. Andrade define a comunicação administrativa como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público”. (1993, p. 34).

A comunicação institucional é a responsável pela construção e adequação da imagem⁴ e identidade corporativas de uma organização. Kunsch traz sua contribuição, afirmando que a comunicação institucional “[...] constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida”. (2003, p.164).

3.3.1 Comunicação Institucional

Cada vez mais, podemos observar que chegou o momento de as relações

⁴Segundo Kotler, “imagem é a maneira como o público vê a empresa ou seus produtos. A imagem é afetada por muitos fatores que a empresa não pode controlar.” (2000, p. 318). Em contraponto, Argenti define identidade “é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida por meio do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, material impresso, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos. (2011, p. 83). De acordo com Carvalho, “[...] reputação é um juízo de valor das pessoas quando comparam a imagem que elas têm da corporação com o que consideram o ideal”. (2008, apud, Fascioni, 2011, p.132).

públicas assumirem um posicionamento mais estratégico no âmbito profissional. Considerando que essa área constitui um subsistema organizacional completo e articulado, percebemos que o profissional possui habilidades para atuar no contexto institucional das organizações. Kunsch (2003, p. 14) nos oferece sua contribuição quanto à atuação das relações públicas nesse campo ao afirmar que “o mercado existe e as possibilidades são inúmeras, sobretudo na sociedade contemporânea, quando as organizações têm de se posicionar institucionalmente e se responsabilizar por seus atos, perante os públicos [...]”.

Historicamente, as atividades de comunicação institucional têm se concentrado nas relações das empresas e instituições com seus públicos, fazendo uso de algumas atividades como planejamento, coordenação, administração, assessoramento e pesquisa, todas em nível organizacional. Mas, o potencial dessa área da comunicação tem sido pouco explorado, e demonstra crescimento.

Kunsch & Kunsch complementam essa ideia ao afirmar que (2007, p. 124-125),

[...] no contexto atual, existem demandas crescentes para a atuação do profissional de comunicação institucional em outros níveis, que, embora ligados ao sistêmico, podem ser entendidos como expressões do mundo vivido, ou seja, a esfera sociocultural que contribui para manter a identidade social e cultural dos indivíduos e comunidades, ao favorecer o compartilhamento de valores, a livre expressão de idéias, a comunicação de natureza mais popular e menos institucional.

Para Barros (2007), as atividades de comunicação institucional, historicamente, têm se concentrado principalmente no trabalho das relações das empresas privadas e instituições com seus públicos. Comumente, suas atenções ficam voltadas para o desenvolvimento de atividades como planejamento, coordenação, administração, assessoramento e pesquisa, sempre no âmbito organizacional.

Conforme Kunsch (2009), a Comunicação Institucional tem o objetivo de estabelecer relações de confiança com os seus públicos, além de construir uma reputação positiva. A autora conceitua ainda a Comunicação Institucional como “[...] aquela que trata da imagem e da presença da organização em seus diferentes ambientes de atuação e influência”. (2009, p. 172).

O fazer da comunicação institucional implica conhecer profundamente a

organização e comunicar sua missão, visão, valores e políticas, e não somente desenvolver uma divulgação de marca. Por ser uma atividade complexa, faz-se necessário o uso de estratégias de comunicação adequadas e bem definidas, delineadas e planejadas estrategicamente pelas relações públicas. Nesta mesma perspectiva, trazemos a afirmação de Kunsch (2003, p. 165):

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.

De acordo com Rego, a comunicação institucional objetiva “conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”. (1985, p. 183-184).

Os elementos que podem auxiliar a construção da identidade institucional de uma organização são os mais diversos. Esses elementos colaboram para a formação de um sistema de comunicação dentro da instituição, transmitindo mensagens que agem sobre o conjunto de percepções das pessoas. Conforme Neves (2000), os emissores dessa comunicação são “a história da empresa, seus produtos e serviços, o comportamento de seus dirigentes, a atitude profissional dos empregados, a propaganda, a programação visual, as cores, a arquitetura dos prédios, o desenho dos escritórios, os eventos que realiza, os programas sociais e culturais que patrocina, como se relaciona com os diferentes públicos, etc”. (2000, p. 31).

Esse conjunto de elementos é responsável por amparar a imagem da organização, por este motivo precisam ser trabalhados em conjunto e de forma harmoniosa. A partir do momento que um deles destoar dos demais, haverá consequências negativas. Neves esclarece que consequências são essas. “Quando isso acontece, a imagem empresarial sofre um desgaste. Dissonâncias repetidas alteram percepções. E a pressão para a desafinação, [...] é infinitamente maior do que a pressão para preservar a desejada harmonia”. (2000, p. 31).

O trabalho institucional visa a desenvolver uma verdadeira personalidade para a organização, possibilitando a sua divulgação como um todo e em si mesma. (PINHO, 1990). Kunsch aponta que existem inúmeros meios para dar a uma

organização essa personalidade. Entre eles estão “[...] o estabelecimento de uma identidade visual coerente com sua cultura e valores, a promoção de atividades de interesse público, o relacionamento com a grande imprensa, as campanhas de propaganda institucional”. (2009, p. 42).

Segundo a percepção de Kunsch, existem alguns instrumentos, que são essenciais para desenvolver a comunicação institucional nas organizações. Cabe ressaltar que na visão da autora, as relações públicas são um desses instrumentos. Os citados por Kunsch são os seguintes: “as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a imagem e a identidade corporativa, o *marketing* social, o *marketing* cultural e a editoração multimídia”. (2003, p. 166).

Nesse contexto, podemos perceber as relações públicas como parte essencial para o desenvolvimento da comunicação institucional em qualquer instituição, a partir de suas habilidades e políticas comunicacionais relacionadas ao gerenciamento da comunicação e do relacionamento entre os públicos.

4 ONG

4.1 TIPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Ao discorrermos sobre organização, é necessário mencionar algumas das diferentes categorias que existem, para que não sejam aplicados de forma indevida. Isso se faz necessário, também, porque pretendemos nos aprofundar em um tipo específico, as ONGs, já que nosso estudo de caso será baseado nesse tipo de organização.

Chiavenato (2010, p. 5) afirma que "vivemos em uma sociedade composta de organizações". A partir dessa colocação entendemos que as relações organizacionais já fazem parte da vida social dos indivíduos, e que eles necessitam delas para sobreviver.

Conforme Robbins & Decenzo (2004), existem três características comuns a todas as organizações: propósito, pessoas e estrutura. O propósito é geralmente propagado por meio de metas. É por meio delas que a organização almeja alcançar os objetivos que estabeleceu. Quanto à segunda característica (pessoas), os autores acreditam que são as responsáveis pela tomada de decisões a fim de poder transformar as metas em realidade. Em relação à estrutura, as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática delimitada por regras e regulamentos para definir o comportamento de seus membros.

Atualmente, existe uma grande variedade de organizações que foram surgindo principalmente em função do sistema capitalista em que vivemos. Elas podem ser governamentais, privadas, da indústria, do comércio ou do setor de prestação de serviços, ONGs ou escolas, multinacionais, estatais, enfim, a diversidade de categorias, funções, estruturas e formatos é ampla.

Neste contexto, é indispensável que diferenciemos os conceitos de instituição, organização, corporação, empresa e ONG, para utilizá-los de forma adequada. Vamos nos aprofundar um pouco mais nos conceitos de instituição, organização e ONG, já que esses termos serão os mais utilizados em nosso estudo.

Quanto à instituição, entendemos a partir de Pereira (1988) que o termo comporta vários significados. Em sentido amplo, é utilizado para determinar padrões de comportamento e processos que se mantêm constantes em um determinado grupo social. Porém, o conceito que mais usaremos neste estudo é o que está

relacionado ao uso do termo instituição aplicado às organizações formais. Ainda segundo Pereira (1988, p.12), “tem origem na abordagem sociológica da Teoria Administrativa que se convencionou chamar de Modelo Institucional”.

Já, Kunsch (2003), define instituição como uma organização que incorpora as normas e os valores considerados valiosos para seus membros. Srour (1998) apresenta teoria semelhante quando afirma que o termo instituição compreende um conjunto de normas sociais.

Pereira (1988, p.10) define instituição como sendo:

[...] um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade, e guiada por um claro sentido de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas.

Enquanto todas as instituições são organizações, nem todas as organizações são instituições. Mas, toda organização ou empresa pode tornar-se uma instituição. Para Pereira (1985), nas instituições as ações são guiadas mais pelo senso de missão compartilhada entre os membros do que pelos resultados programados. Além disso, a estrutura informal, fundamentada em ligações interpessoais, é tão forte que sobressai aos aspectos formais. A autora acredita que a função primordial das instituições não se resume, apenas, em produzir lucros ou resultados, mas em promover valores de estabilidade social. “Suas principais características são: a solidariedade comunal, a proteção à integridade do grupo e a capacidade normativa”. (1985, p. 78).

Já, quando falamos de corporação, segundo Lacombe (2004, p. 82), estamos nos referindo a uma “sociedade anônima de grande porte, regida pela legislação e pelos seus estatutos”. O mesmo autor nos traz que o termo pode se referir também a uma associação de pessoas que possuem a mesma profissão ou ainda que obedeçam aos mesmos preceitos.

Dentre as organizações existem aquelas moldadas exclusivamente para atingir o lucro, como meio de auto-sustentarem-se pelo excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos, como também existem organizações que não abarcam obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos

principais. Assim, segundo Chiavenato, as “*organizações podem ter objetivos lucrativos ou não-lucrativos*”. (2000, p. 45, grifos do autor).

Uma organização é um agrupamento intencional de pessoas e de instrumentos tecnológicos utilizados para atingir um determinado objetivo. Nessa perspectiva, Maximiano define organizações como “grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral se traduzem no fornecimento de produtos e serviços”. (2011, p. 5). Drucker (2002) acredita que as organizações são sempre especializadas, e definidas por sua tarefa, e que geralmente são compostas por especialistas que trabalham juntos por uma meta comum.

A organização deve ser tratada como uma rede de tomada de decisões, respaldada pela teoria, segundo o que afirma Motta (2001). O autor, ainda contribui afirmando que o sucesso dessa rede dependerá de diferentes fatores estruturais e comportamentais.

Ao trazermos o termo empresas podemos afirmar que elas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas. Nesse contexto, Chiavenato nos traz sua contribuição afirmando que “qualquer definição de *empresa* deve considerar necessariamente o *objetivo de lucro*. [...] A *lucratividade* representa a remuneração do empreendimento em si. E é a *lucratividade* o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de aumentar o empreendimento”. (2000, p. 45. grifos do autor). O mesmo autor complementa dizendo que empresa é todo empreendimento humano que busca reunir e integrar recursos humanos e não-humanos para atingir a autossustentação e o lucro por meio da produção e comercialização de bens ou de serviços.

Como já vimos, uma empresa é uma organização de negócios, que objetiva vender produtos e serviços com o fim de obter lucro. Apesar desse conceito comum a todas as empresas, elas ainda possuem algumas especificidades, como nos mostra Maximiano. “Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo – são as empresas estatais. Há empresas, como o Banco do Brasil ou a Petrobras, cujas ações pertencem ao governo e a pessoas. São as empresas de economia mista”. (2011, p. 7).

A partir das contribuições dos autores, podemos perceber que a principal diferença entre organização e empresa está na objetivação do lucro. Portanto, podemos afirmar que todas as empresas são organizações, mas nem todas as

organizações são empresas, como é o caso das Organizações Não Governamentais – ONGs, termo que trataremos a partir de agora com maior rigor e profundidade, já que ele abarca o tipo de organização do nosso estudo de caso.

O termo ONG – organização não-governamental – não existe juridicamente. Conforme Coelho (2000), essas organizações geralmente estão registradas como sociedades sem fins lucrativos ou associações, e estão diretamente envolvidas com grupos da sociedade civil organizada. Tachizawa (2012) corrobora com essa afirmação quando diz que Organizações não governamentais (ONGs) como entidades de natureza privada (não públicas) sem fins lucrativos, juridicamente são caracterizadas como associações ou fundações. Além disso, nesse tipo de organização encaixam-se, também, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Organizações Sociais (OSs), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

Grande parte dos autores considera que o termo ONG não possui sentido unívoco e que é difícil dar uma definição meticulosa e específica a ele, uma vez que esta é uma categoria instável e em constantes mudanças, além de compreender um universo amplo de organizações com trajetória histórica, formato e proposta heterogêneos.

Menescal (1996, p. 23) concorda com esses aspectos ao afirmar que:

[...] é extremamente difícil [...] dar uma definição minuciosa e universal de ONG, considerando que o aspecto típico das ONGs é justamente sua pluralidade e heterogeneidade. Em geral, as ONGs podem ser descritas como organizações formais, o que significa dizer que, ao contrário de somente ser um agrupamento de pessoas, elas possuem uma estrutura formal, estabelecida com a finalidade explícita de alcançar determinados objetivos. ONGs são organizações sem fins lucrativos, possuem certa autonomia e – o que limita em muito o espectro abordado pelo termo – realizam atividades, projetos e programas da chamada aérea de “política de desenvolvimento” [...] com o objetivo de contribuir para a erradicação das condições de vida desiguais e injustas no mundo, mas sobretudo nos países do Sul.

Para Scherer-Warren (1999, p. 31), “do ponto de vista formal, ONGs são agrupamentos coletivos com alguma institucionalidade, as quais definem-se como entidades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos.” Fernandes (1994), define ONG como instituições privadas, mas sem fins lucrativos. E afirma que os lucros obtidos devem ser reinvestidos nas atividades desenvolvidas, não devendo

ser distribuídos nem entre os membros da organização. Nesse contexto, os responsáveis legais de uma ONG (seus diretores) não podem receber remuneração através de salários.

Essas organizações podem ser vistas como uma continuação do grande universo de entidades privadas que se autodefinem como sem fins lucrativos, preocupadas em desenvolver ações voltadas para as questões sociais. Conforme Landim, o fato de as ONGs direcionarem suas atividades de prestação de serviços a grupos vulneráveis poderia aproximá-las das organizações filantrópicas, ou de assistência social. Ou, por sua dedicação à atuação política, seria possível estabelecer relações entre sua ação e a de organizações do tipo representativo, como sindicatos, associação de moradores ou profissionais. Porém, “é justamente na distinção, sempre reafirmada por práticas e crenças, [...] nos campos político, social e religioso, que se foi estabelecendo a identidade peculiar das ONGs”. (2002, p. 26).

No caso das ONGs, parcerias e alianças entre diversos segmentos sociais ocorrem com a captação de recursos principalmente no mercado, viabilizando a realização de atividades que não estariam sendo desenvolvidas pelo Estado. Nesse panorama, as ONGs vêm demonstrando, em diversos setores da área social, competência para elaborar e implementar projetos que possibilitem ações sociais transformadoras. (TACHIZAWA, 2012).

Ao trazer essas breves contribuições sobre os diferentes tipos de organização objetivamos esclarecer o conceito de cada um desses termos que emolduram o ramo organizacional. Para complementarmos esse estudo, é importante, também, que tracemos as diferenças entre os setores pelos quais a sociedade é organizada estruturalmente. Primeiro, para que entendamos o funcionamento dessa sociedade como um todo; num segundo momento, para que possamos compreender em que esfera da sociedade estão situadas as ONGs e, a partir disso entrarmos nas especificidades das organizações não governamentais.

4.2 SETORIZAÇÃO DA SOCIEDADE

A implementação do modo de produção capitalista no Brasil, aliada ao acirrado processo de industrialização e de constituição dos centros urbanos, gerou, conseqüentemente, a formação e o crescimento do proletariado urbano.

Desde o fim da II Guerra Mundial, o mundo tem passado por diversas transformações. Assistimos à emergência de novos centros de poder econômico e político, à evolução nas comunicações, ao aumento da produtividade industrial e agrícola, assim como da urbanização. Esse mesmo desenvolvimento causou o aumento da pobreza, da violência, de doenças e da poluição ambiental, além de conflitos religiosos, étnicos, sociais e políticos. (TENÓRIO, 2005).

A partir desse cenário, surge uma sociedade mais organizada e intervencionista, conforme o que acredita Tenório (2005, p. 11):

Num espaço de tempo muito curto, o mundo se viu diante de problemas globais, cujas soluções agora dependem de capacidade de articulação de um espectro mais amplo de agentes sociais. E a maior novidade da história recente é a crescente intervenção da sociedade civil, que, de forma organizada, tenta ocupar espaços e propor que os aspectos sociais da sustentabilidade passem a primeiro plano.

Conforme Coelho (2000), alguns autores americanos desenvolvem suas análises a partir de um modelo de sociedade organizada em três setores⁵ de atividades: o do mercado (primeiro setor); o governamental (segundo setor) e o das atividades sem fins lucrativos, denominado terceiro setor. No setor governamental a ação seria legitimada e organizada por poderes coercitivos; no do mercado as atividades envolvem a oferta de bens e serviços para a obtenção de lucro. Segundo, Tachizawa (2012), o terceiro setor, surgiu a partir do momento que o Estado passou a mostrar-se impotente para atender a demandas, principalmente na área social. É neste contexto, que o terceiro setor ganha evidência como um mercado social formado pelas ONGs e outras organizações congêneres, ocupando espaços não preenchidos pelo Estado e pela atuação do setor privado.

Para Coelho (2002), as organizações do terceiro setor se diferenciam das privadas por não terem como finalidade o lucro, e por se preocuparem com as necessidades coletivas. De acordo com Guimarães (2002, p. 43), mesmo com diferenças e objetivos relevantes, os setores podem trabalhar juntos e gerar grandes benefícios para comunidade. “Os três setores trabalhando juntos, em sociedades democráticas sob a égide da lei, são possivelmente a resposta para um momento de

⁵ Alguns autores consideram o Primeiro Setor como o mercado, e o Segundo o governo, como é o caso de Coelho, Salamon, Wuthnow. Já, Tachizawa, Mauro & Naves, Kisil e Montañó referem-se ao governo como Primeiro Setor e o mercado como o Segundo.

crescimento econômico e social, alheio a polarizações, onde o objetivo será obter o melhor e maior ganho (humano, ambiental) [...]”.

4.2.1 Primeiro e Segundo Setores

Alguns autores ainda consideram que as atividades econômicas mais importantes da sociedade se apoiam em apenas dois pilares principais: o setor governamental, ou primeiro setor, configurado pelas atividades desenvolvidas pelo estado em benefício da sociedade e o setor privado, ou segundo setor, definido pelas atividades dos particulares em seu próprio interesse. (MAURO E NAVES, 1999).

Na configuração defendida por Tachizawa, o primeiro setor é formado por organizações governamentais “[...] que são constituídas de: órgãos da administração direta (federal, estatal e municipal); órgãos da administração indireta; empresas públicas; sociedades de economia mista; autarquias; fundações; e estatais afins”. (TACHIZAWA, 2012, p. 40).

Kisil (2005, p. 136), complementa essa afirmação, ao esclarecer de que forma esse setor se constitui e que papel desenvolve na sociedade:

O Primeiro Setor conta com mecanismos burocráticos e busca uma concordância forçada de toda a sociedade para com as decisões do governo, que usa de seu papel regulador e responsável pelos cumprimentos das decisões legais. As decisões são tomadas por administradores e burocratas eleitos de acordo com políticas, e/ou princípios e critérios técnicos, seguindo objetivos políticos dos detentores do poder. O setor governamental tem uma série de vantagens relativas ao cumprimento de suas obrigações. Particularmente pelo seu poder em estabelecer políticas públicas, incluindo aquelas que mais diretamente afetam o processo de desenvolvimento.

Para Cardoso (2005), o lugar das ações de governo é muito claro e definido, cabendo a ele garantir os direitos essenciais e universais dos indivíduos, os quais, por sua vez, têm o direito de exigir que isso se faça de modo eficiente e equitativo.

O governo abrange as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que coloca em ordem a vida dos cidadãos. Conforme Maximiano (2011), as funções do setor governamental vão desde a arrecadação de impostos, produção de leis,

educação, diplomacia, até segurança pública, entre outras.

No Segundo Setor, as decisões são tomadas pelos indivíduos levando em conta a vantagem privada sem preocupações explícitas com os bens ou interesses públicos. Esse setor inclui atividades que consistem em produzir produtos e serviços e, como consequência, gerar emprego, produção e renda. “O setor privado é geralmente o maior setor em qualquer país. Ele abrange os produtores agrícolas, microempresários, industriais, comerciantes, banqueiros e outros”. (KISIL, 2005, p. 137).

A partir dessa definição, entendemos como segundo setor, as empresas, corporações e organizações que visam à obtenção de resultados ligados ao financeiro. Coelho (2002), confirma essa ideia, e afirma que o mercado atua sob o princípio da não-coerção legal, e que suas atividades estão baseadas no mecanismo do preço.

Segundo o que acreditam Mauro e Naves (1999), é preciso reconhecer a debilidade do Estado e a do Mercado. A atual aparência do Estado é, no geral, enfraquecida e endividada. E no que se refere ao Mercado, este setor tem dado sinais de que não consegue ou não tem interesse em sanar as necessidades sociais, principalmente frente a um Estado tão debilitado. “O mundo aparentemente baseado na dualidade Estado – Mercado parece já não corresponder ao figurino ideal talhado para o atendimento dos interesses de toda a sociedade”. (1999, p. 45).

Conforme a cartilha neoliberal, o setor governamental, dado seu rápido crescimento, influenciou a estagnação da capacidade do Estado em fazer frente a suas tradicionais atividades-fins, como saúde, segurança, saneamento básico, educação, transportes, entre outras. A partir dessa estagnação, surge o terceiro setor, o qual estudaremos mais detalhadamente, a fim de entender posteriormente, os anseios e dificuldades das ONGs.

4.2.2 Terceiro Setor

O desenvolvimento do capitalismo e o rápido aumento da população nas grandes cidades têm proporcionado o surgimento de diversas demandas sociais. De acordo com os estudos de Salamon (2008), os tipos de problemas sociais e econômicos que temos hoje não podem ser solucionados com abordagens isoladas. Para resolver esses problemas são necessárias ações colaborativas. Mais do que

isso, as iniciativas que buscam solucionar essas questões destacam o surgimento de uma nova força social. O autor explica que essa força foi denominada no Brasil como *terceiro setor* ou *setor sem fins lucrativos*, e conceitua este setor como sendo “[...] instituições privadas, que atuam fora do mercado e do Estado, por meio das quais as pessoas podem exercer sua iniciativa na busca pelo interesse público. Essas instituições [...] fazem o tipo de conexão exigida para solucionar alguns de nossos sérios problemas sociais”. (SALAMON, 2008, p. 81).

Conforme as pesquisas de Coelho (2002), o terceiro setor é a designação mais recentemente utilizada. A autora acredita que quando os pesquisadores utilizam este termo estão considerando o mercado como primeiro setor e o governo como segundo, e as organizações com características dos dois setores são consideradas do terceiro setor. Coelho acredita que a multiplicidade de denominações existentes apenas comprova a falta de precisão conceitual, o que revela a dificuldade de emoldurar a variedade de organizações em parâmetros comuns.

Genericamente, a literatura agrupa nessas denominações todas as organizações privadas, sem fins lucrativos, e que visam à produção de um bem coletivo.

Cardoso (2005, p.8) mostra como a definição de terceiro setor pode ser abrangente:

Na década de 80 foram as ONGs que, articulando recursos e experiências na base da sociedade, ganharam visibilidade enquanto novos espaços de participação cidadã. Hoje percebemos que o conceito de Terceiro Setor é bem mais abrangente. Inclui o amplo espectro das instituições filantrópicas dedicadas à prestação de serviços [...]. Compreende também as organizações voltadas para a defesa dos direitos de grupos específicos da população [...]. Engloba as múltiplas experiências de trabalho voluntário [...]. Mais recentemente temos observado o fenômeno crescente da filantropia empresarial.

O conjunto de iniciativas privadas com fins públicos é o que se entende por terceiro setor. Essas iniciativas podem ser manifestadas através de movimentos, associações e organizações não governamentais. Esse setor aposta nos mecanismos voluntários, de solidariedade humana e interesse público para desenvolver suas atividades. (KISIL, 2005).

Cardoso (2005, p. 7) defende que as terminologias são bem variadas ao se

tratar do terceiro setor, ao qual se refere como um *espaço*: “São vários os termos que temos utilizado para caracterizar este espaço que não é Estado nem mercado e cujas ações visam ao interesse público: iniciativas sem fins lucrativos, filantrópicas, voluntárias”. Para Coelho (2000), o terceiro setor pode ser definido como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para obtenção de lucro.

De acordo com Guimarães (2002), a terminologia *terceiro setor* teve origem a partir da criação de organizações que objetivavam solucionar os problemas das comunidades. Segundo o autor (2002, p. 9), já existiam movimentos desse tipo há muito tempo no Brasil, “[...] a tradição da caridade cristã faz surgir a rede de assistência das Irmandades de Santa Casa de Misericórdia. Em meados de 1500 já há igrejas ajudando aos necessitados no Brasil”.

Para Kisil (2005, p. 142), é grande a variedade de organizações colocadas sob o rótulo de terceiro setor:

Generalizações sobre o Terceiro Setor fluem livremente na literatura. Há uma imensa variedade de organizações que estão colocadas sob o mesmo rótulo. O termo *organização não governamental*, ou ONG, cobre uma variedade de organizações muito diferentes, como sindicatos, instituições religiosas, fundações, partidos políticos, organizações esportivas e grupos comunitários até organizações de desenvolvimento. Não há dúvida de que existe um imenso conjunto de esforços por parte de pessoas comuns para lidar com uma grande variedade de problemas identificados localmente.

Conforme Toro (2005), é função do terceiro setor estabelecer meios de intervenção social democrática, que transformem o papel da comunidade, para que os membros dessa comunidade não sejam atores sociais e sim sujeitos sociais. Continuando, o autor (2005, p. 39) observa que é papel do terceiro setor “contribuir para a construção de um Estado social de direito. Isso significa orientar todos os esforços e propósitos do terceiro setor para tornar possível o exercício dos direitos humanos, para cuidar e proteger a vida”. Toro acredita, ainda, que dessa forma o setor pode adquirir maior transparência no século XXI. De acordo com Cardoso (2005, p. 10), “[...] a ação do terceiro setor no enfrentamento de questões diagnosticadas pela própria sociedade nos oferece modelos de trabalho que representam modos mais eficazes de resolver problemas sociais”.

O terceiro setor tem surpreendido em tempos recentes, no que diz respeito ao seu abundante crescimento. Conforme Schiesari (2001), se por um lado a

evolução do terceiro setor aponta para o avanço no número de organizações sociais, por outro vem demonstrando o seu fortalecimento. A autora (2001, p. 103) acredita que este crescimento tem gerado competitividade entre as organizações e compara o terceiro setor com o mercado. “A competitividade daí decorrente poderá tornar esse cenário muito semelhante ao das empresas com fins lucrativos, isto é, exposto à luta pela sobrevivência”.

Registradas como sem fins lucrativos, as organizações desse amplo setor podem ser genericamente agrupadas nos seguintes critérios, segundo Neder (1996, p.9):

1. Fundações (beneficentes, assistenciais, culturais, científicas, culturais e educacionais e outras);
2. Entidades religiosas (conduzidas por missões ou igrejas de qualquer credo);
3. Associações (associações beneficentes, culturais/científicas; esportivas e recreativas, de empregados, de empregadores, de profissionais autônomos e liberais.);
4. Sindicatos (de empregados e empregadores nos setores primário, secundário e terciário; de autônomos e liberais);
5. Federações (religiosas, culturais/científicas e educacionais; esportivas, de empregadores e de empregados, de profissionais autônomos e liberais, outras);
6. Confederações (religiosas, esportivas, de empregadores, de empregados, de profissionais autônomos e liberais, outros).

Outros autores reconhecem quatro segmentos do terceiro setor: formas tradicionais de ajuda mútua (creches, asilos, hospitais); movimentos sociais e das associações civis (que assumem um caráter reivindicatório junto à sociedade e ao Estado); organizações não-governamentais; e filantropia empresarial (das empresas, ou organismos por elas financiados, que apoiam ou desenvolvem projetos sociais). (FERNANDES, 1994).

Dentre os diversos segmentos de organizações sociais existentes no terceiro setor, aprofundaremos esse estudo nas organizações não governamentais – ONGs. Provinda da Europa continental, a expressão *organizações não governamentais* teve origem a partir da nomenclatura do sistema de representações das Nações Unidas. Fernandes (2005, p. 26) explica como surgiu o termo: “Chamou-se assim as organizações internacionais que, embora não representassem governos, pareciam

significativas o bastante para justificar uma presença formal da *ONU*".

As ONGs, no Brasil, surgiram junto com o regime militar, conforme afirma Tachizawa (2012, p. 12): "As ONGs, historicamente, começaram a existir em anos de regime militar, [...] onde o período autoritário convive com a modernização do país e com o surgimento de uma nova sociedade organizada, baseada em ideários de autonomia em relação ao Estado".

Assim, a nomenclatura ONG surgiu no Brasil a partir da década de 1970, estando diretamente ligada a um tipo particular de organização (FERNANDES, 2005). Organização Não Governamental não é um termo definido em lei, mas tem sido utilizado para instituir um conjunto de entidades com características particulares, reconhecidas pela sociedade e pela opinião pública (TACHIZAWA, 2012). Ainda, conforme o mesmo autor, pelo fato de serem organizações civis sem fins lucrativos, as ONGs, no âmbito legal, podem constituir-se como associações ou ainda como fundações (conforme artigo 16 do Código Civil brasileiro). No entanto, a maioria (95%), ainda opta por registrar-se como associação.

No Brasil, conforme Matos (2005), as organizações voluntárias, ou sem fins lucrativos, se fizeram presentes desde o Período Colonial, das provenientes das Santas Casas e outras instituições ligadas à Igreja Católica. No final do Império, apareceram organizações filantrópicas voltadas ao atendimento às crianças, órfãos, velhos, doentes, entre outros. Nesse mesmo período, com a chegada maciça de imigrantes, estes constituíram organizações de mútua ajuda, mútuo socorro.

Para Coelho (2002), o fato de essas organizações serem prestadoras de um serviço público não é suficiente para caracterizá-las como ONGs. Para a autora (2002, p. 60), essa característica deve vir sempre casada com outras duas "[...] serem privadas, o que as difere das instituições governamentais; e sem fins lucrativos, o que as diferencia das empresas inseridas no mercado". Ainda segundo a autora, são amplas as atividades a serem desenvolvidas em benefício da comunidade, e, além disso, existem outros tipos de organizações que prestam serviço público e não estão dentro desse universo.

Fernandes (1994), acredita que ao afirmar que são "não-governamentais" sugere-se organizações que, enquanto tal, não fazem parte do governo e não se confundem com o poder do Estado. Além disso, a negação "sem fins lucrativos" faz referência a organizações cujos investimentos são maiores que os eventuais retornos financeiros. O mesmo autor complementa a afirmação (2002, p. 24):

Ser “não-governamental” e “não-lucrativo” não significa, é claro, estar em algum outro mundo, além das esferas de influência do Estado e do mercado, ou infenso aos condicionamentos sociais. O terceiro setor não é feito de matéria angelical. A persuasão gera coerções morais e ideológicas cujo poderio sobre os indivíduos não há de ser subestimado.

Montaño (2005, p. 57-58), questiona os termos “não-governamental”, “autogovernado” e “não-lucrativo”, normalmente utilizados para caracterizar as ONGs. Pois, segundo ele, “não parecem caracterizar verdadeiramente a generalidade dessas entidades”. O autor explica que, atualmente, muitas dessas organizações são financiadas por entidades de caráter governamental, por meio de parcerias ou de forma terceirizada. Além disso, quando o Estado, estabelece “parceria” com determinada ONG e não com outra, ou destina recursos a um projeto, e não a outro, pode estar desenvolvendo uma tarefa “*seletiva*”, o que leva tendencialmente à estabilidade de certas. O autor ainda levanta a seguinte questão “Por que os governos não financiam [...] organizações como o MST ou o Green Peace? O mesmo ocorre quando certas ONGs encarregadas de atividades terceirizadas pelo Estado, desde que sem licitação pública”.

Outro ponto trazido por Montaño (2005, p. 58), é o caráter de “não lucratividade” dessas entidades. Nas organizações sem fins lucrativos (OSFL) estão incluídos diversos tipos organizacionais, entre eles, algumas fundações e projetos assistenciais de empresa. Nesse caso, conforme o autor, não podem negar o evidente interesse econômico por meio da isenção de impostos, ou da melhora de imagem de seus produtos/serviços, ou ainda da função propagandística que estas atividades exercem.

Além disso, o autor chama atenção, para o caso das ONGs, supostamente dirigidas a atividades assistenciais, que existem para desviar dinheiro de impostos angariados pelo Estado, auxílio este que deveria chegar até seus destinatários. Nesse contexto, o autor complementa a ideia afirmando, “alguém bem relacionado monta uma ONG, e daí consegue financiamento, a maior parte do qual se destina a seu salário como gerente ou diretor – aí claramente há uma finalidade ‘lucrativa’”. (2005, p. 58).

Já, quanto à configuração organizacional de uma ONG, a estrutura pode variar dos tipos clássicos (funcional, por localização geográfica, por clientes, e afins)

para os modelos inovadores, entre os quais se destacam (TACHIZAWA, 2012, p. 176-177):

- Por projetos: cada projeto abrange atividades que possuem objetivo determinado, prazo de duração, orçamento e recursos próprios;
- Matricial: permite a alocação de recursos de forma eficiente, pois utiliza as áreas de especialização das pessoas e maior agilidade operacional.
- Redes: é um sistema de elos em torno de um objetivo comum, capaz de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e democrática.

Em termos de estrutura interna, as ONGs, obrigatoriamente, atuam com órgão de natureza deliberativa (Assembleia Geral) e órgão de natureza decisória (Diretoria). A quantidade de órgãos e de níveis hierárquicos poderá depender das atividades desenvolvidas no âmbito da organização. A Diretoria pode ser exercida por uma única pessoa ou, de forma colegiada, que é um modelo de gestão mais democrático e participativo e, também, mais comum. Os membros da Diretoria são eleitos ou designados, conforme o que estiver proposto no seu estatuto social ou regimento interno. (TACHIZAWA, 2012).

As ONGs se diferenciam dos sindicatos, associações de moradores e movimentos sociais por não terem caráter representativo. Para Matos (2005), elas atuam como mediadoras de parcerias entre a comunidade local organizada, setores públicos e privados, e implementam programas sociais nas áreas da educação, saúde, saneamento, meio ambiente, geração de renda, entre outros.

Rifkin (1997) nos mostra que as ONGs estão crescendo com mais velocidade do que as organizações provenientes dos outros dois setores, e alerta para uma questão preocupante, o fato de que as lideranças do terceiro setor ainda pensam de forma subjugada, ou seja, “têm de entender que o governo está começando a desaparecer da vida das comunidades, que seu papel é cada vez menos importante, que está passando a delegar verbas e programas”. (p. 20).

Conforme Tachizawa (2012), as organizações que caracterizam o terceiro setor, segundo a Gazeta Mercantil (maio 2002), movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, sendo cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil, o equivalente a 1,5% do PIB. Considera-se que o número de entidades que compõem o terceiro setor seja superior a 540 mil, incluindo ONGs, fundações, associações civis e unidades assistenciais. Além disso, o setor gera 5% dos empregos no mundo e 2,5% dos postos de trabalho no Brasil.

Segundo pesquisa da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong, 2002), entidade que congrega as maiores ONGs dos países, atualmente essas organizações têm buscado educar, formar e capacitar politicamente os indivíduos, principalmente os organizados coletivamente, em movimentos populares e sindicatos.

De acordo com a pesquisa, a maior parte das ONGs, 52%, declarou atuar na área educacional. Ou seja, no campo de atuação, a pesquisa evidenciou que a principal atividade das ONGs continua sendo na área educacional.

Outro dado trazido pela pesquisa é que uma das maiores preocupações das ONGs tem sido o grande aumento da demanda de trabalho relacionado com a escassez de recursos humanos. Como alternativa para compor suas equipes, as ONGs têm recorrido a parcerias/alianças estratégicas, contratações temporárias e negociações de projetos e captação de recursos, além de promoverem o trabalho voluntário.

Questionadas se trabalhavam ou não com voluntários, 62,8% das ONGs responderam afirmativamente, o que representa um crescimento superior a 100% em relação aos dados de 1998. O trabalho voluntário é prestado de forma regular em 66,67% dos casos. Em 69,92% das ONGs, os voluntários desenvolvem atividades programáticas de natureza técnica especializada. Quando atuam em atividades administrativas prevalecem as funções não técnicas (30,08%).

Para as ONGs, a conscientização política é a maior preocupação em relação ao voluntariado. Tanto que 53,6% delas, que revelaram trabalhar com a participação de voluntário, afirmam possuir política específica voltada para sua capacitação, conscientização e politização, e 43,3% para seu gerenciamento. É neste contexto que trabalha a ONG que servirá como estudo de caso dessa pesquisa, e que apresentaremos a seguir para que possamos compreender em que consiste seu trabalho e de que forma desenvolve suas atividades.

4.3 ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

A Parceiros Voluntários é uma Organização Não-Governamental, sem fins lucrativos, apartidária, criada em Porto Alegre, em janeiro de 1997, por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul. Partindo da crença de que toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial, a Parceiros Voluntários está presente no Rio

Grande do Sul, multiplicando, por meio de milhares de voluntários, seus conceitos e seus conhecimentos em benefício das comunidades onde atua.

Criada pelo idealismo de Maria Elena Pereira Johannpeter, a Organização tornou-se referência no Brasil alicerçada em três eixos: a) desenvolvimento da cultura do voluntariado organizado; b) aplicação de metodologias customizadas, dedicadas a levar sustentabilidade, gestão qualificada e princípios de transparência e prestação de contas ao terceiro setor; c) estímulo ao protagonismo juvenil em escolas públicas e privadas.

A teia social construída ao longo de 17 anos de atividades está beneficiando 1,5 milhão de pessoas por meio da atitude solidária de cerca de 400 mil voluntários que prestam serviços em 2774 organizações sociais, em 51 cidades da rede Parceiros Voluntários no estado.

Em Caxias do Sul, a entidade iniciou em 1999 e é dirigida por um conselho de empresários voluntários. Funciona como um elo entre pessoas, empresas, entidades e escolas que querem disponibilizar tempo e conhecimento para atender às demandas sociais do município por meio do Voluntariado Organizado.

A ONG Parceiros Voluntários tem por Visão: Viver em uma sociedade sustentável, tendo por base pessoas éticas e participativas. Para que isso ocorra, entende que é fundamental que o Capital Social nas comunidades seja fortalecido, para assim transformar as economias e as estruturas sociais e produtivas. Além disso, tem por Missão: qualificar pessoas e instituições, por intermédio de Tecnologias Sociais e voluntariado, visando comunidades pró ativas e solidárias.

As Crenças e Valores da instituição são as seguintes:

1. Toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial;
2. A filantropia e o exercício da cidadania, pela prática do voluntariado, são indispensáveis para a transformação da realidade social;
3. O voluntariado organizado é a base do desenvolvimento do terceiro setor;
4. Todo o trabalho voluntário traz retorno para a comunidade e para as pessoas que o realizam;
5. A prática do princípio da subsidiariedade é indispensável à autonomia das comunidades para seu desenvolvimento;
6. O desenvolvimento sustentado é alcançado pela interação entre os sistemas econômico, ambiental e social.

A ONG subdivide suas atividades e atendimentos em Programas:

- Programa das Organizações da Sociedade Civil (OSCs): Este programa atende as entidades sociais conveniadas com a Parceiros, são locais que acolhem os voluntários e proporcionam espaço para que possam desenvolver atividades em prol da comunidade. São elas que motivam o voluntariado. Por meio deste programa a ONG oferece assessoria gratuita às instituições e aos projetos sociais que desenvolvem. As OSCs conveniadas à ONG recebem voluntários através da instituição, participam de cursos, palestras, eventos e capacitações oferecidas, além de usufruir dos serviços e parcerias.
- Programa Parceiros Jovens Voluntários: O carro-chefe deste programa é o Projeto Tribos nas Trilhas da Cidadania é uma ação de mobilização social feita pelos jovens que querem transformar a realidade. Eles se reúnem, escolhem uma Trilha (Meio Ambiente, Cultura ou Educação para a Paz) e fazem ações voluntárias na comunidade. Desta forma, assumem o papel de protagonistas, estimulando o pleno exercício da cidadania com ações voluntárias, na busca da melhoria na qualidade de vida. O Tribos proporciona uma oportunidade de atuação no contexto social por meio do trabalho voluntário e do empreendedorismo. Assim, os participantes assumem responsabilidades de agentes mobilizadores e articuladores em busca de soluções para as diferentes e diversas demandas de suas comunidades e de suas próprias cidades. O projeto é realizado entre os meses de março e novembro.
- Programa Voluntário Pessoa Física: Oferece caminhos as pessoas que queiram realizar ações sociais nas entidades cadastradas na Parceiros Voluntários. Além de captar, capacitar, cadastrar e encaminhar os voluntários, o Programa promove encontros de integração e troca de experiências entre os participantes em atividades sociais.
- Programa Voluntário Pessoa Jurídica: Este programa busca sensibilizar as empresas para verem-se como agentes estimuladores de seus colaboradores, para o exercício da Responsabilidade Social e a importância de sua participação em projetos sociais junto a comunidade, por intermédio da disponibilização de recursos humanos e transferência de conhecimentos.

Nosso objeto de estudo será especificamente a ONG Parceiros Voluntários de Caxias do Sul, não trataremos da instituição a nível estadual, primeiro, para que

possamos nos aprofundar um pouco mais nas atividades desenvolvidas por ela, segundo, para que possamos compreender seu cenário organizacional e institucional.

Conforme informações divulgadas pela própria instituição, ela atende atualmente 65 OSCs, 18 escolas e 31 empresas que desenvolvem projetos sociais na comunidade. Além disso, possui 1900 voluntários pessoa física cadastrados. Números não tão expressivos quando consideramos que Caxias do Sul possui 435.564 habitantes e 816 escolas, segundo o IBGE.

A estrutura organizacional interna da ONG, no que diz respeito aos recursos humanos, é formada por quatro funcionários, destes, um é o gerente/coordenador e possui formação em pedagogia empresarial, um é responsável pela comunicação e é estudante de relações públicas, um é responsável pelos programas VPJ e VPE e estudante de psicologia, e o último é responsável pelos programas VPF e OSC e é formado em psicologia. Além desse quadro de funcionários, existe uma diretoria, formada por um presidente, quatro vice-presidentes, e cinco diretores, todos voluntários. O presidente e os vices são instituídos em assembleias que ocorrem a cada dois anos, tempo de duração de sua gestão na ONG. Já, os diretores podem sair ou entrar para a equipe quando quiserem, sem interferir no estatuto social.

Trazemos o logo da Parceiros Voluntários, que conforme nos informou a ONG, faz alusão à duas mãos dadas, passando a ideia de colaboração e solidariedade. Essa identidade é utilizada por todas as unidades em nível estadual, e só pode ser alterada com autorização prévia da sede de Porto Alegre.

Figura 1 – Logomarca da Parceiros Voluntários Caxias



5 GESTÃO

5.1 CONCEITO E CONTEXTO HISTÓRICO

Ao iniciar este capítulo, se faz necessário pontuar que ao abordarmos o cenário da gestão, reconhecendo a amplitude desse termo, teremos como foco de estudo somente a gestão administrativa.

A partir disso, podemos trazer a contribuição de Utsunomiya (2007, p. 314), que relaciona o ato de administrar com o significado de gerenciar. E complementa trazendo o conceito de gerenciar como sendo “a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”. Maximiano (1995) corrobora com essa ideia, ao afirmar que na língua portuguesa usam-se alguns termos como sinônimo de administração e cita gerenciamento e gestão como os principais.

Nesse contexto, podemos relembrar que temos como palavras-chave dessa pesquisa: Relações Públicas, ONG e Gestão Administrativa. A partir disso, é importante compreendermos o conceito de gestão/administração e seu contexto histórico, para que mais adiante possamos entender quais das suas teorias, sistemas e processos são aplicáveis a organizações não governamentais.

Atualmente, todas as atividades básicas necessárias à vida em sociedade estão relacionadas ou são realizadas por organizações. Vivemos, trabalhamos e dependemos delas para tudo, seja no âmbito das finanças, saúde, educação, alimentação, transporte, religião, entretenimento ou outros. A finalidade de cada organização é oferecer algum serviço, produto ou benefício à sociedade em geral. Uma organização bem-sucedida tende a expandir. E para isso, ela precisa ser administrada. Nesse contexto a administração é fator indispensável para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2010).

O mesmo autor acredita que a administração se refere à convenção e à aplicação de recursos organizacionais para atingir objetivos. Entende-se por esses recursos: humanos, materiais, financeiros, informações e tecnologias. A administração tem o poder de movimentar toda a organização em direção ao seu propósito por meio da definição de atividades que seus membros devem exercer.

Maximiano (1995, p. 60-61) afirma que administração é o processo que objetiva garantir a eficiência e eficácia de um sistema. Para ele, esse processo abrange quatro tipos de decisões: “planejamento, organização, direção e controle”.

O administrador é personagem indispensável para as organizações, independentemente do tipo e tamanho que ela possa ter. A denominação é bastante variada, ou seja, o administrador pode ser o presidente, diretor, gerente ou supervisor de uma organização. Chiavenato (2010), acredita que existam três níveis organizacionais onde podem estar situados os administradores:

- Nível institucional: o mais elevado nível da organização. Composto pela alta administração, como presidente e diretores. É responsável pelas principais decisões.

- Nível intermediário: articula internamente a relação dos membros do nível institucional com os membros do nível operacional. Composto pelos gerentes. Recebe as decisões globais e as transforma em programas de ação para nível operacional.

- Nível operacional: Tem contato direto com a execução ou operação. Recebe o nome de supervisor. Administra a execução e realização das tarefas diárias.

O desempenho de qualquer papel gerencial depende da obtenção e aprimoramento de algumas qualidades pessoais, o que Maximiano (1997, p. 73) chama de “habilidades”. Katz (1955, p. 33), que se destacou pelos seus estudos sobre as habilidades gerenciais, nos mostra que elas estão divididas em três categorias:

- Habilidades técnicas: Envolvem o uso de conhecimento especializado, além de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização.

- Habilidades humanas: Estão relacionadas ao trabalho com pessoas, no que se refere a relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicação, motivação, coordenação, liderança e resolução de conflitos.

- Habilidades conceituais: Envolvem a compreensão das variadas funções da organização, além da capacidade de complementá-las entre si. Estão relacionadas com o pensar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução de problemas.

Mintzberg (1973, p. 92-93) realizou uma importante pesquisa, na qual verificou que as atividades administrativas podem ser organizadas em dez papéis. Nesse contexto, vale ressaltar que, entende-se por papel: “um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa”. Cada um deles representa atividades que os administradores acarretam para desenvolver as suas funções.

Mintzberg divide esses dez papéis em três categorias, no quadro a seguir apresentamos quais são elas:

Quadro 3 – Os dez papéis do administrador

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informações para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 23.

Nesse contexto, Chiavenato (2010) afirma que o processo administrativo é constituído por quatro funções básicas: planejamento, organização, controle e direção.

– Planejamento: é o processo que abrange a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para atingir esses objetivos.

– Organização: o processo de incorporar e estruturar os recursos organizacionais, dividir o trabalho, agrupar os órgãos e atividades em uma estrutura lógica, designar as pessoas para sua execução, coordenar os esforços.

– Direção: nesse processo se busca interpretar os planos e direcioná-los para as pessoas, além de orientá-las sobre como executá-los com o intuito de garantir o alcance dos objetivos.

– Controle: processo relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio das atividades das pessoas que fazem parte da organização. O controle serve para que tudo funcione da forma correta e no tempo certo.

Para compreendermos melhor a moderna administração, faz-se necessário destacarmos os caminhos pelos quais evoluiu a teoria administrativa. Conforme Chiavenato (2010), embora em torno de 5000 a.C. já fossem utilizados registros escritos de atividades comerciais e governamentais, a teoria administrativa é recente, tendo pouco mais de cem anos. Contudo, o auge somente ocorreu a partir do século XVIII com a Revolução Industrial, o que provocou a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas. Fato que transferiu o centro dos negócios da agricultura para a indústria.

Motta (2001) reafirma essa ideia quando assegura que os primeiros estudos sobre a teoria da administração surgiram a partir da Revolução Industrial, e demonstraram preocupação com o aumento da produtividade da indústria.

Além disso, surgiram também grandes autores e pesquisadores que merecem destaque, citaremos os principais, não com o intuito de elencar os mais relevantes, e sim, para que possamos compreender melhor a evolução da administração até os tempos atuais.

O aspecto científico da administração deu seus primeiros passos a partir dos estudos de Taylor. Foi de Frederick W. Taylor (1856-1915), que surgiu a primeira tentativa de desenvolver uma teoria da administração para resolver problemas industriais. O engenheiro se concentrou em minimizar o desperdício e a improvisação. A partir disso, passou a estudar, analisar e racionalizar o trabalho de cada operário, a fim de estabelecer qual a melhor forma de executá-lo. Então, criou

um conjunto de princípios que chamou de Administração Científica. Os quatro princípios da Administração Científica são: princípio do planejamento, princípio do preparo, princípio do controle, princípio da execução. (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Maximiano (1995), a organização das empresas industriais modernas é uma combinação dos princípios criados por Taylor e das técnicas criadas por Henry Ford. O nome de Ford está associado à linha de montagem móvel e à produção em massa. Graças a sua contribuição a atividade industrial deixou de ser dominada por métodos artesanais, processo caracterizado por ser lento e caro.

Os princípios de produção desenvolvidos por Ford foram adotados e testados pioneiramente em sua própria indústria de fabricação de automóveis. O primeiro princípio é a divisão do trabalho (implica na especialização do trabalhador; cada processo de produção é dividido em partes e cada pessoa ou grupo terá uma tarefa fixa), e o princípio da fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis. (MAXIMIANO, 1995).

Outro nome de destaque na evolução da administração é o do engenheiro Henri Fayol (1841-1925). Para ele, toda empresa é composta de seis funções básicas: financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa, considerando a administrativa aquela que coordena e integra as demais funções. Fayol tinha o objetivo de traçar caminhos que pudessem servir a qualquer tipo de organização e que funcionassem como aspectos normativos e prescritivos para todas as situações. (CHIAVENATO, 2010).

Ainda conforme Chiavenato, alguns autores como Gulick, Urwick e Mooney desenvolveram técnicas a partir da preocupação com a estrutura organizacional como uma rede interna de relacionamento entre órgãos e pessoas. Já Weber (1864-1929), acreditava que o século XX seria o século da burocracia, que segundo ele é um modelo de organização que se fundamenta em seis dimensões principais: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, regulamentação, comunicações formalizadas, impessoalidade e competência profissional. Com a burocracia ocorre a separação entre propriedade e administração.

As pesquisas de Elton Mayo trouxeram a preocupação com uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, focada no processo de motivação dos indivíduos visando ao alcance das metas da organização. Mayo, também ficou conhecido por analisar e interpretar os resultados do experimento *Hawthorne*. A partir dos anos de 1920, percebia-se um abatimento moral nos

trabalhadores. Com isso, o pesquisador desenvolveu experimentos junto a grupos de operários da área de montagem da indústria *Hawthorne*, da *Western Electric*.

A experiência se baseava na alteração de uma variável da condição de trabalho (iluminação, pausas, lanches, jornada de trabalho), enquanto as outras permaneciam constantes. Como a produtividade aumentava tanto no grupo experimental quanto nos outros, os pesquisadores chegaram à seguinte conclusão: fatores físicos influenciam menos a produção do que os emocionais. O simples gesto de demonstração de interesse pelas condições dos operários os incentivava a se dedicar ainda mais ao trabalho. As conclusões obtidas pelo experimento incentivaram o surgimento de uma nova filosofia de administração, uma filosofia baseada nas relações humanas.

Para compreendermos melhor a estrutura empresarial moderna é necessário conhecer o processo evolutivo das organizações, além das correntes de pensamento que foram surgindo, e das escolas que influenciaram a gestão de negócios. É com esse intuito que trazemos os dois quadros a seguir.

Quadro 4 – Evolução do pensamento administrativo

Nº	Época aproximada	Escolas	Outras denominações	Principal nome	Destaque
01	1890 a 1925	Administração Científica	Escola Mecanicista, Tradicionalista, Americana	Taylor	Gantt
02	1890 a 1925	Normativista	Clássica, Européia, Teoria Administrativa	Fayol	Gulick
03	1927	Relações Humanas	Behaviorista	Mayo	Kurt Lewin
04	1932 a 1940	Comportamento Humano	Behaviorista	Argyres	Simon McGregor
05	1940	Burocracia	Teoria da Burocracia	Max Weber	Merton Selznick Scott Bendix
06	1950	Estruturalista	Weberiana	Etzioni	Merton
07	1951	Sistemas	Sistemas gerais	Ludwig Von Bertalanffy	Katz, Kahn e Johnson
08	1954	APO (Administração por Objetivos)	Neoclássica	Peter F. Drucker	Alfred Sloan Jr.
09	1962	Desenvolvimento	Behaviorista	Leland	Blake e

		Organizacional		Bradford	Mouton
10	1972	Contingência	Administração da Tecnologia	Lawrence e Lorsch	J. D. Thompson
11	Qualidade Total e Melhoria Contínua: tendência dos anos 1980 até nossos dias.				

Fonte: Ribeiro, 2003, p. 13-14.

Quadro 5 – Resumo e visão geral do pensamento administrativo

Escolas	Ideias centrais	Visão da organização	Visão do homem	Visão crítica
Administração Científica	Economias; produção em série; subordinação funcional.	Formal	Homem econômico	Supervalorização do operário; visão microscópica do homem.
Normativista	Centralização, unidade de comando, normas, divisão do trabalho, economias.	Formal	Homem econômico	Excesso de normas; centralismo exagerado.
Relações Humanas	Pessoas têm qualidades que precisam ser estimuladas; fatores emocionais interferem na eficiência do trabalho; o comportamento humano é complexo.	Informal	Homem social	Visão parcial do problema, conclusões muito óbvias.
Comportamento Humano	Os indivíduos participam, tomam decisões e resolvem problemas.	Informal	Homem social	Parte da ótica dos proprietários da empresa.
Burocracia	Padronização; definir a racionalidade burocrática; administração impessoal; responsabilidades do cargo definidas.	Formal	Homem administrativo	Rotina inflexível. A insensibilidade das pessoas que vem de uma aderência inflexível a procedimentos e regras.
Estruturalista	A pessoa vive em conflito com	Formal e informal	Homem organizacio	Fatalismo. Os homens

	a organização, mas precisa adaptar-se a ela; a organização exerce forte influência no indivíduo.		nal	aprisionados pela organização. Provocam o conflito mas não o resolvem.
Sistemas	Os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos; as funções de um sistema dependem de sua estrutura.	Organização como um sistema	Homem funcional	Trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado, mas ainda carece de melhor sistematização e detalhamento, pois a sua aplicação prática é ainda incipiente.
APOA (Administração por Objetivos)	Planejamento, formulação de políticas e relações com os clientes.	Formal e informal	Homem econômico	A APO não é uma fórmula mágica, mas um meio de desenvolver um trabalho ordenado e consciente para conhecer, com razoável probabilidade, o resultado futuro das decisões.
Desenvolvimento Organizacional	Clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização; análise e decisão do que	Formal e informal	Homem administrativo	Existe uma convicção de que o DO é um rótulo utilizado para a embalagem de descobertas e princípios da teoria das

	precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz.			relações humanas e da teoria comportamental, dentro de novas formulações.
Contingência	São as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como o ambiente e a tecnologia.	Sistema aberto e sistema fechado	Homem complexo	Eminentemente eclética e interativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos parece muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

Fonte: Ribeiro, 2003, p. 14-15.

O desenvolvimento da administração passou, ainda, por três etapas distintas no decorrer do século XX: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. (Chiavenato, 2010, p. 33-34):

– Era Industrial Clássica: estendeu-se até metade do século XX, e se caracterizou por um ambiente empresarial constante e previsível, que demandava um caráter de conservação do “status quo” das organizações. Os principais autores e pesquisadores que ofereceram grande contribuição foram: Fayol, Urwick, Gulick, Mooney, Taylor, Weber, Gilbreth, Grant, Emersom e Bates.

– Era Industrial Neoclássica: desdobrou-se de 1950 até 1990, e incentivada pelo desenvolvimento tecnológico proporcionou condições básicas para que as organizações produzissem, em escalas muito maiores, uma diversidade de produtos e serviços verdadeiramente inovadores. Os principais autores que contribuíram para a construção das teorias na Era Neoclássica foram: Drucker, Koontz, O'Donnell, Wadia, Newman e Dale.

– Era da Informação: teve início no começo da década de 1990, e surgiu a partir do impacto provocado pelo auge da tecnologia da informação (TI). Nessa Era,

o conhecimento passou a ser o maior e mais valioso recurso, substituindo o capital financeiro. Contudo, a informação torna-se a principal fonte de energia das organizações, direcionando seus esforços e ditando quais rumos ela deve seguir. Embora não tenha surgido na Era da Informação um corpo estruturado de ideias capazes de gerar uma Teoria Administrativa, são privilegiados aspectos organizacionais como: criatividade, simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe, unidades autônomas. Além de aspectos culturais como: comprometimento, foco no cliente, orientação para metas e resultados e busca da excelência.

Para Castells (2003, p. 7), atualmente a internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da Informação, e destaca o surgimento da rede. “A formação de redes é uma prática humana muito antiga, mas as redes ganharam vida nova em nosso tempo transformando-se em redes de informação energizadas pela internet”.

O mesmo autor afirma que no final do século XX presenciamos ainda o surgimento de uma nova estrutura social, e mais do que isso, de uma nova economia (2003, p. 7):

No final do século XX, três processos independentes se uniram, inaugurando uma nova estrutura social predominantemente baseada em redes: as exigências da economia por flexibilidade administrativa e por globalização do capital, da produção e do comércio; as demandas da sociedade, em que os valores da liberdade individual e da comunicação aberta tornaram-se supremos; e os avanços extraordinários na computação e nas telecomunicações possibilitados pela revolução microeletrônica. Sob essas condições, a Internet [...] tornou-se a alavanca na transição para uma nova forma de sociedade – a sociedade de rede – e com ela para uma nova economia.

Para Castells (2003), a criação e o desenvolvimento da Internet destacaram habilidades importantes das pessoas no meio organizacional, como a capacidade de transcender metas institucionais, superar barreiras burocráticas e subverter valores estabelecidos no processo de implantar uma nova realidade. Além disso, elas reforçaram, também, a ideia de que a colaboração e a liberdade de informação podem ser mais favoráveis à inovação do que a competição e os direitos de propriedade.

A internet tem transformado a prática das empresas no que diz respeito ao relacionamento com fornecedores, clientes, concorrentes, processos de produção,

administração, financiamento e avaliação de ações em mercados financeiros. Além disso, a partir da disseminação da internet surgiram novas modalidades de negócios como o negócio eletrônico (empresas online) e profissionais trabalhando como consultores ou subcontratadores (empresários que desenvolvem suas atividades sozinhos e às vezes até em casa). (CASTELLS, 2003).

O quadro a seguir nos mostra uma síntese das Eras citadas anteriormente nesse estudo, com suas principais características e teorias.

Quadro 6 – As eras da administração no século XX

Era Industrial Clássica 1900-1950	Era Industrial Neoclássica 1950-1990	Era da Informação Após 1990
Início da industrialização Estabilidade Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e certeza	Desenvolvimento Industrial Aumento da mudança Fim da previsibilidade Inovação	Tecnologia da informação (TI) Serviços Aceleração da mudança Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza
Administração científica Teoria clássica Relações humanas Teoria da burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase em: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 35.

Cada Teoria aborda com muita ênfase alguns aspectos específicos da administração, deixando de lado outros que não fazem parte do seu espectro. Algumas das teorias enfatizam as tarefas, enfatizam a estrutura, as pessoas, a tecnologia e, ainda, outras, o meio ambiente. O quadro a seguir estabelece essa relação, além de referenciar suas principais características.

Quadro 7 – Quadro referencial das principais teorias da administração

Ênfase nas tarefas	Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do trabalho e exagerada especificação do operário • Estudo de tempos e movimentos • Método de trabalho/incentivos
Ênfase na estrutura	Teoria Clássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista Teoria Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho organizacional • Departamentalização. Hierarquia • Princípios de administração

		<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal
Ênfase nas pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Organização informal • Grupos e dinâmica de grupos • Liderança. Motivação • Comunicação
Ênfase na tecnologia	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre organização formal x informal • Administração de conflitos • Tecnologia, mudança e inovação
Ênfase no ambiente	Teoria Estruturalista Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre organização e ambiente externo • Incerteza, mudança e inovação • Flexibilidade e ajustamento.

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 54.

Analisando o contexto da evolução das teorias administrativas, podemos perceber que as mudanças que ocorreram têm afetado diretamente as organizações, principalmente no quesito estrutural, cultural, e comportamental, influenciando novas abordagens de administração. Segundo Chiavenato (2010, p. 34), as abordagens da administração moderna se alicerçam “sobre recentes tendências que estão se manifestando no pensamento administrativo, como a ênfase na participação e comprometimento das pessoas e o foco na produtividade e na competitividade”.

A partir dessa breve passagem pela Teoria da Administração, percebemos as significativas evoluções obtidas tanto no campo teórico quanto prático das organizações. Compreendemos, também, que o foco foi se modificando, em alguns momentos priorizando apenas os processos, em outros as técnicas, ou ainda, as pessoas, até se tornar mais abrangente com o tempo.

Nesse contexto, não podemos nos deter somente nas abordagens expostas até aqui. Principalmente, porque precisamos refletir como se dá a gestão no cenário das organizações sem fins lucrativos. É a partir disso, que reafirmamos nosso anseio em buscar respaldo teórico, sem perder o foco em nosso objeto de estudo: a contribuição das relações públicas na gestão de uma ONG.

5.2 GESTÃO NO TERCEIRO SETOR

O atual cenário brasileiro demonstra com clareza a necessidade que as organizações do terceiro setor possuem em profissionalizar-se, deixando de tratar

aspectos ligados à gestão com o amadorismo do passado. Conceitos e práticas de gestão ainda são pouco conhecidos ou ainda pouco difundidos no âmbito das organizações não governamentais. Segundo Nascimento (2003), a razão pela recorrente desvalorização e desconhecimento a respeito do assunto provém da carência de metodologias dirigidas especificamente para esse tipo de organização.

Para Hudson (1999, p. XIII), até a metade da década de 70, o termo administração era pouco usado para referir-se a organizações do terceiro setor: “A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores”.

As ONGs ainda se espelham nas organizações privadas e governamentais quando o assunto é administrar. Conforme Utsunomiya (2007), a experiência da gestão das empresas e das organizações públicas é uma referência natural para as organizações não governamentais. Todos os tipos de organizações precisam definir estratégias e objetivos, medir resultados, para sobreviver e desenvolver padrões legítimos de eficiência e eficácia. Para Carvalho, (1995, p. 250) “ocorre, no entanto, que as especificidades do setor sem fins lucrativos em aspectos como o financiamento, a definição dos beneficiários, a articulação entre o pessoal remunerado e os voluntários exige uma adaptação dos conceitos e das técnicas de gestão”.

Atualmente, como explica Drucker (2002), as próprias instituições sem fins lucrativos são conscientes da importância de serem gerenciadas, ainda que não possuam lucro convencional. E, mais do que isso, admitem que precisam aprender a utilizar a gerência como ferramenta. O fato é que está havendo a necessidade de um amadurecimento no âmbito da gestão nessas organizações, sejam elas grandes ou pequenas, e, acima de tudo, isso significa gerar e gerir conhecimento.

Nesse contexto, o mesmo autor (2002) complementa a ideia quando afirma que apenas uma pequena parcela do que está disponível às instituições sem fins lucrativos no que se refere à liderança e gestão foi idealizada especificamente para elas. O autor conclui ao citar as características distintas dessas instituições, as quais segundo ele, recebem pouca atenção, como a missão, fator que as diferencia de organizações privadas e governamentais; o conceito de resultados dentro do trabalho sem fim lucrativo; as táticas para obtenção de recurso financeiro necessário para o desenvolvimento de suas atividades, e ainda, o desafio da aplicação e

aceitação de inovações em instituições que dependem do voluntariado, uma vez que não podem exigir dos voluntários o que se exige de um funcionário.

Uma gestão eficaz no terceiro setor depende de diversos fatores. Tachizawa (2012) reforça alguns deles, quando afirma que um modelo de gestão de ONGs depende de “medição, informação e análise” de suas atividades organizacionais. O autor explica esse modelo: “as medições devem ser decorrência das estratégias da organização, com informações necessárias para avaliação e melhoria de seu desempenho, e incluem, entre outras, as relacionadas com o *benchmarking*, ou referências de excelência”. (2012, p. 190).

Nascimento (2003, p. 9) aponta alguns aspectos que envolvem a gestão no terceiro setor, como a adequada utilização de recursos financeiros, investir no desenvolvimento dos membros da organização, aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e torná-los adequados às necessidades reais das comunidades, conquistar a adesão da sociedade à causa da instituição e informar tendo como princípio básico a transparência.

Métodos de gerenciamento que antes pertenciam somente ao mundo corporativo, como planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos, metas e definição de resultados, passaram a fazer parte também das estratégias das organizações não governamentais (ONGs), que precisam prestar contas e apresentar balanços financeiros adequados para poderem passar por auditoria e, assim, participar de editais e concursos para captar recursos, tanto da iniciativa privada quanto do setor público.

No interior das organizações, o processo de gestão se dá por meio do trabalho conjunto das pessoas. A integração ocorre em torno de uma ação comum que estabelece metas e valores, a fim de garantir o envolvimento e o empenho dos seus membros, unificados em torno da missão da organização. Nesse contexto, fica a cargo da gestão a definição, a comunicação e a concretização desses objetivos, valores e metas, principalmente porque essa concretização de objetivos é a natural reprodução da organização como finalidade. (CABRAL, 2007).

Aos poucos alguns autores e pesquisadores têm se dedicado a criar ferramentas administrativas ou, ainda, adaptar já existentes e frequentemente aplicadas a organizações privadas e governamentais, para que possam ser utilizadas com maior eficiência no terceiro Setor. O termo gestão social tem sido

apresentado para indicar a ação gerencial dos programas ou organizações, com finalidade social e para ressaltar a influência dos processos sociais na gestão.

Conforme França Filho (2007, p. 1), o surgimento da gestão social significa uma inovação considerável para a disciplina administrativa, pois segundo ele: “trata-se de compreender um ideal de gestão que não se orienta, em primeiro lugar, para uma finalidade econômica”. Nesse contexto, o conceito de gestão social contraria a tradição de desenvolvimento das técnicas e metodologias gerenciais em administração.

Tenório (1998, p. 7) conceitua gestão social como “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política”. O autor complementa ao afirmar que a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta seguir um gerenciamento onde o processo decisório envolva diferentes sujeitos sociais, e seja portanto mais participativo e dialógico.

O mesmo autor (1998, p. 20-21) ainda defende a ideia de que um gerenciamento baseado na intersubjetividade do sujeito social é a melhor forma para que as organizações do terceiro setor alcancem os objetivos desejados:

Numa perspectiva macro, a deficiência gerencial na implementação de políticas públicas, agravada pela escassez crônica de recursos financeiros, fomenta o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, já que elas têm de concorrer para obter recursos junto ao primeiro e/ou segundo setor. Sob um enfoque micro, esta demanda por recursos pode provocar também o distanciamento da maneira dessas organizações atuarem com as questões sociais, de um gerenciamento centrado na intersubjetividade da pessoa humana para aquele determinado pelo cálculo egocêntrico de meios e fins. Adiciona-se a isto o fato de estas organizações [...] passarem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado [...]. Esta preocupação não significa desprezar, ingenuamente, as tecnologias gerenciais oriundas do primeiro setor [...] e as do segundo setor [...], mas reconstruir, criticamente, a racionalidade de mercado de origem exclusivamente instrumental, apolítica, em prol de uma racionalidade que promova, politicamente, a intersubjetividade deliberativa das pessoas alicerçada no potencial do sujeito social soberano na sociedade, isto é, na cidadania.

O número de organizações sociais tem aumentado rapidamente na última década e, com isso, a competitividade entre elas. Conforme Schiesari (2001), ainda que a concorrência e a competitividade sejam termos recentes no terceiro setor, há

sinais que evidenciam a necessidade de atenção. Eficácia na melhoria dos serviços e produtos, redução de custos e qualidade são, hoje, pré-requisitos essenciais para garantir o bom uso de recursos. Além disso, esses itens são decisivos para que o resultado seja positivo.

A partir do contexto explicitado por Schiesari, podemos perceber que qualidade muito tem a ver com gestão. Portanto, não podemos falar de gestão/administração sem abordar pelo menos alguns aspectos de qualidade.

5.2.1 A importância da qualidade na nova sociedade

O enfoque da qualidade na administração moderna surgiu inicialmente para resolver o problema da uniformidade. A expansão da produção de massa inspirou os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial.

Desde o aparecimento do movimento da qualidade no Brasil, têm surgido vários modelos, processos e ferramentas que, inicialmente, foram aplicados em organizações do primeiro e segundo setores, e que podem ser propostos e adaptados para o terceiro setor. “As diferentes ferramentas de qualidade podem ser utilizadas dos mais diferentes modos, adaptando-se assim às especificidades dos mais variados modelos e ambientes organizacionais”. (SCHIESARI, 2001, p. 105).

Tradicionalmente, a qualidade tem sido estudada nas áreas de Economia, Marketing, Engenharia de Produção e Administração. Cada uma dessas áreas se volta para um aspecto específico da qualidade, o que também acaba implicando diferentes visões sobre o assunto.

A palavra qualidade é empregada frequentemente de forma genérica. É comum usar o termo para se referir a produtos, processos, sistemas e gerenciamento sem que isso fique explícito. A consequência do uso indiscriminado da palavra é trazida por Paladini (2009, p. 2): “Assim, a qualidade torna-se uma palavra “guarda-chuva”, que abriga e se confunde com outros conceitos como produtividade, eficácia e eficiência”. Nesse mesmo contexto, o autor complementa que a palavra qualidade deve ser empregada de forma composta, ou seja, é preciso especificar sempre qual o substantivo a que se refere à qualidade. E exemplifica: “Assim, devem-se empregar as expressões: qualidade do produto, qualidade do processo, qualidade do sistema, qualidade da gestão, qualidade da mão de obra, etc”. (2009, p. 2).

A evolução dos conceitos de qualidade cresce rapidamente. Feigenbaum apresentou em 1961 uma teoria evoluída que chamou de *TQC – Total Quality Control*. A ideia do *TQC* tinha como fundamento principal a definição de qualidade em que o interesse do cliente era o ponto de partida. (MAXIMIANO, 1995).

Crosby (1992, p. 73), acredita que a qualidade sempre será algo que satisfaz critérios previamente estabelecidos. O autor afirma que: “[...] qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos”.

Há muitas definições para a ideia da qualidade. Maximiano (1997), nos traz as mais importantes, fazendo referência a um estudo dos autores Reeves e Bednar.

Quadro 8 – Definições de qualidade

DEFINIÇÕES DE QUALIDADE	
Excelência	Qualidade significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.
Valor	Qualidade significa ter mais atributos, usar materiais ou serviços raros, que custam mais caro.
Especificações	Qualidade planejada, definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	Qualidade significa o produto ou serviço estar de acordo com as especificações do projeto.
Regularidade	Qualidade significa uniformidade, os produtos ou serviços serem identificados.
Adequação ao uso	Qualidade significa qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Fonte: Reeves e Bednar, 1994, p. 419-445.

Paladini (2009, p. 2-3) afirma que as primeiras definições de qualidade dos principais teóricos da área eram praticamente iguais e seguiam o mesmo foco de satisfação do consumidor:

- Deming (1950): qualidade de produto como a máxima utilidade para o consumidor.
- Feigenbaum (1951): qualidade como o perfeito contentamento do usuário.
- Juran (1954): qualidade como a satisfação das necessidades do cliente
- Ishikawa (1954): qualidade efetiva é a que realmente traz satisfação ao consumidor.
- Feigenbaum (1961): qualidade como a maximização das aspirações do usuário.

Ainda conforme Paladini (2009, p. 31), a palavra qualidade possui um conjunto de conceitos. Mas, a maioria dos autores define qualidade como uma relação de consumo:

- Percepção genérica do consumidor.
- Ajuste do produto à demanda.
- Percepção do consumidor em termos de uso e preço.
- Melhor forma de atender ao consumidor.
- Atendimento às necessidades, desejos, expectativas, necessidades não declaradas do consumidor.
- A excelência a um preço aceitável.
- O usuário distingue a boa da má qualidade
- Satisfação do consumidor.
- O que a organização faz para atender o mercado e merecer o respeito da sociedade.
- Percepção do valor do produto pelo cliente

Em função de sua notável abrangência, a qualidade deixa de ser um atributo apenas do produto ou serviço, ou ainda uma tarefa que é responsabilidade exclusiva do departamento de qualidade. Ela passa a envolver todos os membros da organização e todos os seus aspectos operacionais. (MAXIMIANO, 1995).

Apenas recentemente, mais especificamente a partir da Segunda Guerra Mundial, a qualidade passou a ser vista como um modelo de gerenciamento. Nessa perspectiva, ferramentas e instrumentos foram inventados para viabilizar o emprego dessa nova tendência em administração. (MALIK e SCHIESARI, 1998).

Miguel (2005, p. 90) define gestão da qualidade utilizando uma das normas do conjunto da série ISO 9000, na versão de 1994: "[...] cabe acrescentar que, a partir do desenvolvimento da norma NBR ISO 8402: 1994, a gestão da qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade".

5.2.2 Uma gestão voltada para a sociedade

Ao reconhecer que as ONGs possuem algumas singularidades entre si enquanto processos e práticas gerenciais, pode-se afirmar que isso também se dá no âmbito da qualidade. No primeiro e segundo setores, quando se fala em qualidade como modelo de gerenciamento, logo se traz os conceitos de *TQC – Total Quality Control*, ciclo *PDCA*, ISO 9000 e outras ferramentas utilizadas para atingir a excelência em relação ao seu produto ou serviço, com o objetivo de chegar a seus resultados, que geralmente são financeiros. Porém, no terceiro setor, a gestão alicerçada à qualidade precisa estar vinculada a ferramentas que lhe permitam desenvolver ações com base na ética e na transparência.

Já vimos que as organizações existem para produzir bens e prestar serviços, e que sua sobrevivência depende de atenderem às expectativas de seus clientes e usuários, de encontrarem a melhor forma de realizar o trabalho necessário à produção desses bens e à prestação de serviços, bem como de aproveitarem os recursos disponíveis. Sendo assim, o que garante a sobrevivência de qualquer organização é a gestão comprometida com a qualidade.

Schiesari (2001) acredita que o princípio que orienta o gerenciamento da qualidade é a ideia da melhoria contínua, que pode ser desenvolvida, também, em organizações não governamentais, por meio de uma das principais ferramentas utilizadas pela qualidade, o ciclo *PDCA* (*plan, do, check e act*). Este ciclo possibilita a elaboração e execução das atividades (planejar, fazer, avaliar e atuar).

Para Fábio Müller⁶, administrador e secretário executivo do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Social (CIEDS), cada vez mais, as ONGs têm buscado profissionalizar seus processos de gestão. Um exemplo é a busca pela excelência por meio da implantação de normas de qualidade como a ISO 9001:2000 e a AS 8000, de responsabilidade social. Essas certificações, segundo o executivo, somente podem ser adquiridas por meio de planejamento estratégico, transparência e uma cuidadosa gestão de recursos humanos e políticas de parcerias.

Tenório (2009) acredita que para uma organização desenvolver uma gerência transparente e realmente comprometida com a eficiência, eficácia e a efetividade, é necessário realizar quatro funções primordiais: planejamento, organização, direção e controle.

⁶ Fonte: DCI, 24 maio 2005. Disponível em: <<http://dci.com.br>>. Acesso em: 09 maio 2015.

O *planejamento* tem o intuito de preparar a organização para o futuro. Com ele, é possível que a ONG esquematize seus objetivos e determine os recursos e os meios necessários para atingi-los. Para que uma organização alcance a excelência, além de definir onde se pretende chegar, é necessário organizar o trabalho a ser realizado, definindo atribuições e responsabilidades e distribuindo recursos, de forma a garantir que os objetivos sejam atingidos. É por meio da função *organização* que viabilizamos a execução do trabalho, definindo quais atividades cada membro desenvolverá, com que recursos e de que forma. (TENÓRIO, 2009).

Já, na função *direção*, o gerente toma decisões, orienta e motiva as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, cabe a ele acompanhar a execução do trabalho para verificar se este está sendo realizado conforme o planejado, observar se os objetivos estão sendo alcançados no tempo previsto, com os recursos disponibilizados e tomar medidas corretivas, quando necessário. No final, o gerente avaliará se os resultados planejados foram alcançados. A essa função denomina-se *controle*. Essa função permite avaliar os resultados, comparando-os com o que fora inicialmente planejado. (TENÓRIO, 2009).

Ainda conforme Tenório, as funções gerenciais formam ciclos contínuos que têm início com o planejamento e finalizam com o controle, que, por sua vez, subsidia uma nova etapa do planejamento.

6 A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS PARA QUALIDADE NA GESTÃO DE UMA ONG

As organizações, atualmente, têm se preocupado em suprir as necessidades dos mercados e se ajustar pelas perspectivas futuras. Compreender a dinâmica das populações, dos cenários político-econômico e ambiental para promover o desenvolvimento dos negócios é um cuidado que elas devem ter para desenvolver-se com sucesso e sustentabilidade. Nesse contexto, Rossetti (2009), acredita que o responsável por expor essas novas perspectivas aos gestores das organizações é o comunicador. Ele é a pessoa capaz de perceber e analisar as mudanças e contextualizar o ambiente organizacional diante de possíveis mudanças e conflitos que possam se apresentar.

O atual cenário de mudança traz novas exigências e perspectivas no ambiente organizacional, e também para a comunicação da organização, que passa a se comportar como agente de mudança, apresentando-se tanto como copromotora de mudanças, quanto como gestora deste processo, capaz de reequilibrar os elementos em transformação, introduzida num contexto de redefinição de papéis. (COSTA, 2009).

Nesse sentido, citamos a contribuição de Kunsch (2003, p. 90), que nos traz uma das grandes metas das relações públicas “Contribuir para o cumprimento dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, por meio do desenvolvimento de funções e atividades específicas”. Pelo fato de integrar o sistema social, as organizações têm obrigações e compromissos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade. (KUNSCH, 2003).

Para Kunsch (2003), as organizações têm de tirar proveito dos serviços integrados oferecidos pela área da comunicação, munindo-se de políticas que privilegiem o estabelecimento de canais de comunicação com os públicos a elas vinculados. A transparência das ações será fundamental para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania. Partindo desse contexto, a autora (2003, p. 90), complementa: “Nesse sentido, a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações”.

Conforme Argenti (2011), a função de relações públicas é predecessora da comunicação empresarial ou do que chama de Comcorp (Comunicação Corporativa), entende-se aqui essa comunicação como organizacional, e, portanto, não só aplicável às empresas privadas. Como já vimos, a comunicação organizacional é também pertencente ao cenário do terceiro setor. Para o autor, à medida que as organizações sentiram a necessidade de se comunicar, em muitas situações até então inéditas, foram percebendo a necessidade de recursos para gerenciar o fluxo das comunicações. Essa função estratégica na maioria das empresas era denominada relações públicas. E, no geral, se resumia em impedir que a imprensa chegasse perto demais da gerência da organização.

Nesse contexto, o antigo profissional de relações públicas deveria resguardar a organização contra publicidade negativa, realizando uma leitura positiva de qualquer notícia ruim sobre ela. A partir disso, nasce o termo *flach*, que significa assessor de imprensa, e que passou a ser utilizado também para descrever a atividade que o relações públicas estava desenvolvendo: protegendo a gerência de possíveis ameaças vindas do mundo exterior. A era *flach*, das relações públicas durou várias décadas, mas quando as organizações precisavam de outras atividades não hesitavam em chamar esse profissional. “Na década de 1960, por exemplo, não era raro encontrar executivos de relações públicas preparando discursos, relatórios anuais e boletins das empresas”. (ARGENTI, 2011, p. 54).

Ainda nessa percepção, Argenti (2011, p. 54) complementa explicando como se deram as primeiras relações do profissional de comunicação com os cargos executivos das organizações:

Até recentemente, os altos gerentes nas grandes empresas tinham formação variada, incluindo engenharia, contabilidade, finanças, produção ou, na melhor das hipóteses – no que tange ao quesito “entender as necessidades de comunicação da empresa” –, vendas ou marketing. Seu entendimento da comunicação dependia da qualificação que talvez tivessem adquirido por acaso, por meio de formação universitária ou no ensino médio, em vez de nos anos de experiência profissional. Considerando sua orientação mais quantitativa e menos verbal, esses gerentes à moda antiga ficaram muito satisfeitos em ter um profissional de comunicação especializado assumindo tais funções e oferecendo orientação em momentos de crise. Os profissionais de relações públicas, em geral, eram considerados capazes de transformar situações ruins em boas, estabelecendo excelentes relacionamentos [...] e ajudando o CEO a se tornar um comunicador excepcional.

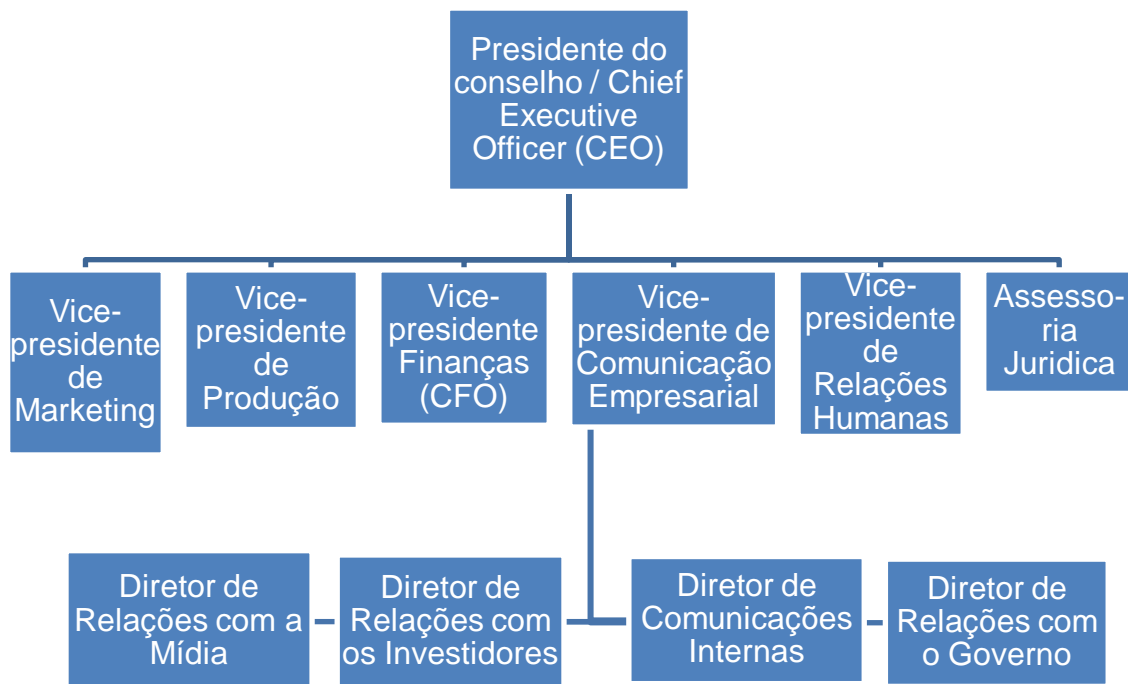
Conforme Argenti (2011), pesquisas realizadas na última década mostraram com frequência um alto percentual do tempo do responsável pela gestão da organização (independente da nomenclatura utilizada para esse cargo – executivo, gerente, *CEO*, diretor ou outras) gasto com a comunicação. O autor cita especificamente uma pesquisa conduzida pela *Tuck School of Business*, que demonstrou que, em média, os dirigentes de uma empresa gastam entre 50% e 80% de seu tempo em atividades de comunicação. Essas atividades, em geral, são relacionadas ao plano estratégico, missão, iniciativas operacionais e envolvimento com a comunidade, tanto interna quanto externamente.

Argenti (2011) afirma, ainda, que os diretores das organizações são na maioria uma personificação da marca corporativa, e, portanto, seu comportamento e discurso podem afetar diretamente o desempenho da organização. Nesse contexto, eles devem ser os mais envolvidos no desenvolvimento da estratégia geral de comunicação e na transmissão de mensagens coerentes para o seu público. Em termos ideais, o comunicador ou a comunicação como setor, deve ter uma ligação direta com a gerência, como nos mostra o autor (2011, p. 61):

Mesmo que as linhas hierárquicas formais não sigam diretamente para o CEO, o executivo da comunicação empresarial deve ter acesso aos mais altos níveis da gerência sênior e esses profissionais precisam acreditar no valor e na necessidade da comunicação empresarial como um meio para alcançar as metas corporativas. Sem essa conexão, a comunicação será menos eficaz e muito menos poderosa.

A seguir, podemos perceber como é estruturado o processo ideal de subordinação e organização de um organograma, conforme acredita Argenti (2011). Nesse modelo o autor cita o exemplo defendido por Shandwick (2005).

Figura 2 – Estrutura ideal da Função de Comcorp.



Fonte: SHANDWICK, Weber. "Corporate Survery 2005". PRWeek, 27 de junho de 2005.

Para Argenti (2011), em algumas organizações a comunicação está subordinada a uma função do planejamento estratégico. O autor destaca a importância de ligar as comunicações com a estratégia geral da organização, o que pode beneficiar o desenvolvimento da comunicação organizacional. Porém, em alguns casos, a função se reporta ao vice-presidente executivo, encarregado da administração. Argenti ainda complementa: "quando os gerentes sêniores valorizam a comunicação, os funcionários passam a percebê-la como uma ferramenta essencial da administração". (p. 62-63).

Nos próximos quadros, Argenti (2011), por meio das pesquisas de Shandwick (2005), nos mostra como ocorre o processo de subordinação, relacionada ao modelo de comunicação empresarial defendido por ele, e ainda, um modelo com um cargo de executivo de comunicação sênior:

Quadro 9 – Como a comunicação empresarial se reporta

O Chefe de Comunicação se reporta ao:	Total (percentual de empresas)
Presidente do Conselho/CEO/presidente	45,6
Chefe de Marketing	31,6
Outros	14,0
Chief Operating Officer (COO)	4,8
Chefe de Recursos Humanos	1,8
Chief Financial Officer (CFO)	1,3
Assessoria Jurídica	0,9

Fonte: SHANDWICK, Weber. "Corporate Survey 2005". *PRWeek*, 27 de junho de 2005.

Quadro 10 – Cargo de executivo de comunicação sênior

Cargo	Total (percentual de empresas)
Vice-presidente sênior	17,1
Vice-presidente	31,1
Diretor	26,3
Gerente	17,1
Outros	8,3

Fonte: SHANDWICK, Weber. "Corporate Survey 2005". *PRWeek*, 27 de junho de 2005.

Um modelo de gestão que, segundo Deetz (2009), recebe grande impacto dos conceitos e práticas de comunicação para seu sucesso e viabilidade, é o de governança de públicos de interesse. Nesse modelo o que importa é a forma como é exercida a participação, e não a participação pura e simples. Segundo o autor "a comunicação é parte integrante de qualquer forma de participação". (p. 96). E ainda complementa, ao afirmar que na governança de públicos de interesse valoriza-se o fato de o membro da organização ter o direito e o local apropriado para se expressar, e, além disso, conta com um processo que permite impactar positivamente as decisões.

Deetz (2009, p. 97) argumenta sobre o envolvimento do público nesse modelo de gestão:

É preciso adotar conceitos e práticas específicas de comunicação para que o envolvimento dos públicos de interesse produza as inovações e a criatividade necessárias em função de uma inclusão mais ampla de valores que representem benefícios sociais e econômicos. Esses conceitos e essas práticas diferem substancialmente dos modelos padronizados de comunicação corporativa, bem como dos modelos de deliberação e expressão democráticas amplamente difundidos e adotados na esfera pública. Enquanto estiver associado a esses modelos, o envolvimento dos públicos de interesse só terá efeitos limitados. Atualmente, os custos da participação podem exceder os custos do controle, pois a fragilidade dos conceitos e das práticas da comunicação vigentes não permite explorar integralmente os benefícios que poderiam ser gerados.

Segundo Argenti (2011), a comunicação organizacional deve estar relacionada com a visão e estratégia gerais da organização. Já que poucos gerentes reconhecem a importância da função da comunicação, relutam em colocar o comunicador nesse círculo. Porém, as organizações de sucesso, conforme mostra o autor, vinculam a comunicação à estratégia por meio da estrutura, como, por exemplo, fazer com que o responsável pela comunicação organizacional se reporte diretamente ao presidente ou diretor. O benefício desse tipo de relacionamento é que o profissional de comunicação tem acesso à estratégia da organização diretamente daqueles que estão no mais alto nível hierárquico. O resultado será com ações de comunicação muito mais estratégicas e direcionadas.

Os primeiros passos para definir estratégias de comunicação realmente eficientes, segundo Argenti (2011, p. 33-38):

- Determinar os objetivos de cada comunicação: na formulação dos objetivos o mais importante é a resposta do público-alvo em relação à ação que pretende desenvolver. A base para definir um objetivo é a questão: o que a organização espera de cada público-alvo como resultado da comunicação?

- Definir os recursos disponíveis: os recursos podem ser o dinheiro, recursos humanos e tempo. Em relação ao dinheiro, grande parte das organizações erra ao optar por desenvolver ações mais baratas e de curto prazo para os problemas de comunicação, porém, o público-alvo acaba por não ver essas. Os recursos humanos também são um fator importante, pois normalmente poucos funcionários são designados para trabalhar com comunicação, o que pode gerar acúmulo de trabalho, e por vezes ainda são desqualificados ou inexperientes. Já, quanto ao fator tempo, a distribuição dele deve ser determinada pelo que realmente será necessário para alcançar o objetivo da empresa, em vez de buscar uma solução de curto prazo.

- Diagnosticar a reputação da organização: a reputação é um fator importante para estabelecer uma estratégia de comunicação coerente. A credibilidade da imagem que a organização construiu perante um público específico pode fazer grande diferença para determinar o sucesso da empresa na busca por seus objetivos.

Refletindo ainda a respeito da contribuição que a área da comunicação pode oferecer para a gestão ou para o gestor de uma organização, trazemos Gutierrez (1999), que reforça em suas pesquisas a Teoria da Ação Comunicativa criada por

Habermas (1987). O autor (1999, p. 25-26), afirma que a ação comunicativa se dá: “quando as pessoas, livres de coerções, buscam discursivamente chegar a um acordo sobre uma situação determinada. É um conceito que se aproxima [...] daquilo que, no âmbito da administração [...], costuma-se chamar de relações informais”. Ainda nesse contexto, Gutierrez, destaca que uma das características da ação comunicativa é a busca discursiva do consenso, além da racionalidade superior, com relação às estratégias de ação (comuns nos sistemas burocráticos).

O autor explica essa superioridade em termos de racionalização das ações (1999, p. 28):

Esta superioridade, em termos de racionalização das ações, pode ser justificada da seguinte forma: dado o conhecimento limitado a respeito do ambiente, e a necessidade para constituir uma ação coletiva de compatibilizar os planos individuais de ação de muitas pessoas, só através do debate entre os envolvidos é possível resolver as duas dificuldades essenciais do processo de tomada de decisões. Por um lado, consegue-se abranger o maior número de informações e perspectivas de análise distintas, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo com as demais. Por outro lado, o consenso construído comunicativamente permite prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação.

A ação comunicativa é constituída por três elementos básicos, segundo Gutierrez (1999):

– Formação Discursiva da vontade coletiva: o que se pretende é o desarmamento das atitudes estratégicas em benefício do grupo, a partir de uma situação onde todos os participantes tenham suas exigências validadas para o plano comum de ação.

– Subjetividades intactas: A ação comunicativa depende de um padrão de amadurecimento pessoal (intelectual, psicológico, social, moral) que somente será adquirido num ambiente onde todos os membros usufruam de condições como autonomia, segurança e acesso às informações.

– Condições próximas do ideal: Partindo do pressuposto de que o ideal não existe, levantam-se as condições que mais se aproximam dele. Nesse contexto, o ideal é que existam condições de segurança e compromisso entre os membros do grupo da organização. Isso significa uma expectativa de preservação e melhoria das condições materiais de vida e de autoestima, além da confiança de que as

atividades serão desenvolvidas no tempo estimado.

Conforme, Gutierrez (1999), aspectos da vida pessoal, ou da vida fora do ambiente organizacional, dos membros de uma organização podem e são aproveitados (e algumas vezes até manipulados) por ela para que esta atinja seus objetivos. O autor ainda utiliza o termo *mundo da vida* para se referir a esses aspectos. E, cita a definição de Habermas (1987), para *mundo da vida*, dizendo que para ele trata-se do espaço fora dos controles burocráticos e institucionais, onde se constrói a linguagem, buscando o entendimento e o consenso, de forma a articular ações coletivas e integração social.

O autor faz uso das ideias de Habermas para expressar a importância do reconhecimento de habilidades e ações comunicativas que as pessoas desenvolvem e praticam fora do ambiente organizacional e que podem aparecer nesse cenário, além de reforçar o aproveitamento positivo que as organizações deveriam fazer para explorar a potencialidade desses aspectos. A partir disso, Gutierrez (1999, p. 47) nos traz:

Discussão coletiva, palavra comum, recondução do espaço da palavra, transparência, confiança, a discussão contraditória que substitui o conflito, elementos para a iniciativa e criatividade. Todas estas expressões ilustram, [...] aspectos da categoria mundo da vida, assim como os possíveis caminhos para fazê-la emergir no contexto do trabalho coletivo.

Gutierrez (1999) defende a ideia de que os gestores podem ter especializações diferenciadas de acordo com a área da organização em que estão inseridos. Além disso, o autor ressalta que a relação entre as diferentes áreas normalmente não é fácil. Para o autor, a organização ou empresa deve ser vista como um grande conjunto de grupos mutáveis, que se contestam e se associam conforme as exigências de cada conjuntura.

O mesmo autor acredita que quando se fala de gestão do trabalho no âmbito da prática da administração é necessário reconhecer as características básicas das relações sociais, assim como a natureza das organizações. As organizações formais só podem desenvolver um trabalho verdadeiramente eficaz utilizando-se da linguagem, de valores e perspectivas de análise constituídas fora do ambiente da organização, e antes, da sua própria existência.

Segundo ele (1999), algumas características burocráticas das organizações como o formalismo, o segredo e o falso respeito à hierarquia ocasionam efeitos

patológicos e uma série de formas de alienação em função da substituição da razão comunicativa pela estratégica. Assim, não se pode instituir mecanismos artificiais de compensação no sentido de estimular uma melhor convivência interna ao invés de desenvolver ações que potencializem as ações comunicativas dos membros participantes.

Gutierrez (1999, p. 52) nos traz quais transformações organizacionais e pessoais são necessárias para passar da gestão tradicional à gestão comunicativa:

- Ampliação dos círculos de tomada de decisão.
- Maior trânsito e disponibilidade de informação.
- Adoção de uma prática comunicativa e busca do consenso a respeito dos planos de ação coletivos.

O mesmo autor (1999, p. 52-53) cita, ainda, quais as ações específicas para a realização da Gestão comunicativa:

- Melhoria da qualidade da decisão.
- Desarmamento do ambiente estratégico.
- Postura individual madura.
- Treino para a tomada comunicativa de decisões.
- Democratização da informação.
 - Realização profissional e humana.
- Substituir as relações internas compensatórias (estratégicas) por relações originais do mundo da vida.
- Harmonização possível da vida pessoal com a cultura organizacional.
 - Inserção política.
- Ser um canal de contato entre a organização e os valores originais do mundo da vida, para alimentar o processo interno (comunicativo) de tomada de decisões.

Para ele (1999), a compreensão da ação humana mais racional, como a baseada na ação comunicativa, obterá o melhor resultado possível em consequência da adoção dos processos comunicativos de tomada de decisões. Nesse contexto, o autor trata da gestão comunicativa como a possibilidade de os membros da organização resgatarem a ação comunicativa original do mundo da vida, que se baseia em uma forma igualitária, recíproca e espontânea de se relacionar, onde os planos de ação são definidos cooperativamente por esses

membros. Gutierrez (p. 54), ainda, sintetiza a proposta da gestão comunicativa, afirmando que: “se resume em criar as condições para a participação efetiva das pessoas, no sentido da busca comunicativa do consenso”. A questão central é a formação discursiva de um consenso que legitime, a partir da participação do grupo, as diferenças internas de atribuições e salários.

O autor (1999, p. 66), complementa a ideia da gestão comunicativa nas organizações:

A diferença e originalidade do modelo comunicativo de gestão está na percepção das organizações como sistemas onde imperam as relações estratégicas, o que limita e condiciona o alcance de qualquer tentativa de mudança. E, conseqüentemente, na prioridade em construir comunicativamente um grande acordo, a partir das “moedas” percebidas na verbalização do código interno de punições e recompensas. Esta hierarquia, contudo, não deve ser esquecida: verbalização do código, “moedas” e pré-acordos são instrumentos prévios para chegar à gestão comunicativa.

O processo da gestão comunicativa pode ser trabalhado por meio de treinamento, com intuito de criar condições psicológicas para a tomada comunicativa de decisões, tendo como parâmetro básico o conceito de maturidade. Esse processo passa por três momentos distintos: (GUTIERREZ, 1999).

Quadro 11 – Da Organização Convencional à Gestão Comunicativa

Situação Inicial (organização convencional)	Situação Intermediária (incoerência organizacional)	Situação Nova (gestão comunicativa)
Código de punições e recompensas definido mas não formalizado/ verbalizado	Verbalização do código de punição e recompensas Determinação de “moedas” para pré-acordos que incentivem relações transparentes	Código conhecido e legitimado no interior da organização Tomada comunicativa de decisões
Generalização das ações estratégicas	Atores e grupos são obrigados a se expor	Abandono da complexidade evitável (entulho burocrático)
A organização é conservadora. Os grupos se rearticulam, incorporando toda novidade de	Incentivo a posturas individuais e coletivas que possibilitem a gestão comunicativa: maturidade, liberdade e segurança	Complexidade inerente ao maior fluxo de informações e tomada comunicativa de decisões
	Conflito com atores e grupos	Estabilização das

forma estratégica	cuja existência se justifica em função da generalização das ações estratégicas	condições para a tomada comunicativa de decisões: maturidade, liberdade e segurança
-------------------	--	---

Fonte: Gutierrez, 1999, p. 68.

Compreende-se, então, que na gestão tradicional, as ações estratégicas são baseadas em um ambiente de repressão e controle dos membros da organização, enquanto uma proposta de gestão comunicativa depende de um ambiente interno onde esses membros se sintam livres e seguros e, acima de tudo, que possam dialogar abertamente.

Nesse contexto, Kunsch (2009, p. 146), reflete sobre a comunicação aberta nas organizações: “o diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade”.

A operacionalização da proposta de gestão comunicativa admite articular pré-acordos pelos quais os membros começam a se expor e a participar efetivamente da tomada de decisões. O objetivo é, aos poucos, integrar esses pré-acordos a um grande acordo geral, que envolva o coletivo com os macro-objetivos organizacionais. Porém, é necessário atentar que isso ocorra apenas depois de extinguidos alguns compromissos iniciais por parte da organização, de forma reverter a desconfiança com que reagem a maioria das pessoas frente a mudanças e novidades. É necessário estabelecer um determinado tempo de adaptação e amadurecimento entre os pré-acordos e o acordo geral. (GUTIERREZ, 1999).

Segundo Gutierrez (1999), para desenvolver um trabalho inovador e eficaz a partir de gestão comunicativa, o primeiro passo, é resolver internamente problemas e diferenças, ou seja, possíveis conflitos internos, de forma a incentivar a prática comunicativa. E, ainda, com o objetivo de obter credibilidade junto aos membros da organização, ajustar o processo de tomada de decisões ao discurso.

Rossetti (2009) salienta a importância da comunicação aberta e transparente e afirma que não se pode restringi-la ao sentimento vaidoso de algum executivo da alta cúpula. Portanto, é indispensável que a cultura da comunicação esteja difundida em todos os escalões da empresa. O profissional de comunicação tem a responsabilidade de fomentar essa cultura e, principalmente, auxiliar a empresa para que efetivamente pratique os princípios e valores que expressa. Dessa forma, a

organização obterá credibilidade.

Outro fator importante a se considerar é que a comunicação somente se efetiva quando existe o relacionamento entre pessoas, ou entre as organizações e seus membros ou públicos. E, a base desse relacionamento é o vínculo, o envolvimento e o comprometimento. Sem essas características não há participação, e sem participação não há uma comunicação eficaz. (KUNSCH, 2009, p. 85).

Na gestão comunicativa, a tarefa de reverter o processo de infantilização típico da organização tradicional, deve ser feita de forma aberta e clara, situando a importância de uma postura madura, num processo lento de conscientização individual do próprio potencial e das condições organizacionais necessárias para o seu desenvolvimento. Portanto, isso implica na existência da dimensão psicológica, onde se busca uma atitude específica no nível pessoal, e na dimensão política, onde se tenta conquistar um aliado no processo de mudança. Porém, é muito importante verificar a forma como serão realizados esses processos, para que não tenham cunho manipulativo ou estratégico. (GUTIERREZ, 1999, p. 75).

O autor (1999, p. 75-76) complementa essa ideia ao afirmar:

Trata-se de um esforço no sentido de desenvolver condições de segurança e liberdade que incentivem formas cooperativas e inovadoras de relacionamento interpessoal no trabalho, inibindo as características organizacionais que levam à infantilização dos membros. Tudo isto a partir do desmonte da teia de relações estratégicas e atuando sempre de forma transparente, tanto no que diz respeito ao modelo que se quer implantar, como em relação à postura que se espera de cada um.

O processo de implantação desse tipo de gestão transcende as possibilidades de uma determinada área da organização, portanto elas não podem ser vistas isoladamente. Para obter eficácia, é necessário que seja fruto de um consenso de todas as áreas. Além disso, durante o processo, é essencial que se recupere e preserve a memória da organização, principalmente dos fatos importantes para a constituição da cultura interna. (GUTIERREZ, 1999).

As organizações apresentam, naturalmente, cenários de conflitos que, segundo Gutierrez (1999), originam da generalização das ações estratégicas. Esses conflitos são inerentes à administração convencional. Mas, por outro lado, no contexto da gestão comunicativa, eles perdem força. Uma vez que, durante o processo de mudança eles tendem a perder espaço para outros novos que devem

surgir.

A partir da implantação da gestão comunicativa, se faz necessária a realização de reuniões para discussão e esclarecimento, iniciando pelo nível mais alto do organograma, e aumentando o número de participantes, até a realização com todos os membros da organização. Porém, é importante que somente se amplie o círculo depois de obtido o consenso com o grupo anterior. Nesse contexto, é essencial desenvolver a divulgação prévia dos critérios de participação, para a inclusão das pessoas às reuniões, aliada a um cronograma. (GUTIERREZ, 1999).

Segundo Gutierrez (1999) para a realização da gestão comunicativa deve-se formar um grupo executivo, que será responsável pela implantação de todo o projeto. Nesse grupo, um papel importante será do “avalista”. Considerando que a passagem para a gestão comunicativa é uma recuperação da importância da palavra substituindo o papel (característico do controle burocrático), essa pessoa representaria segurança ao grupo, para garantir a continuidade do projeto, e, portanto, teria que ter prestígio e certo nível de conhecimento em relação aos membros da organização.

Nesse contexto, Rossetti (2009), acredita que prestígio e credibilidade o profissional somente adquire com a prática diária de relacionamento com vários tipos de público, ouvindo e dialogando. E, principalmente, demonstrando que há consonância entre o seu discurso e sua prática. O mesmo se dá no caso específico da comunicação organizacional, na qual ele precisa agir de maneira a garantir que a postura da organização seja coerente com o seu discurso.

Conforme Gutierrez (1999, p. 79), com a realização dessas reuniões, espera-se obter:

1. Determinação do código de punições e recompensas e das “moedas” de troca.
2. Determinação de mecanismos formais de comunicação. Isto significa estabelecer os caminhos para que as manifestações dos presentes circulem pela organização, incentivando uma forma qualitativamente nova de interação.
3. A constituição de um acordo geral, que envolva toda a organização, tendo como referência seus macroobjetivos.

A implantação da gestão comunicativa passa pelos seguintes momentos operacionais, segundo Gutierrez, (1999, p. 79):

1º Acordo com a cúpula da organização quanto à implantação da gestão comunicativa.

2º Adequação e aparelhamento do RH e elaboração do plano de trabalho.

— 3º Divulgação da proposta e reuniões para:

— Conhecimento do código;

— Determinação de “moedas”;

— Incentivo à comunicação;

— Constituição de pré-acordos.

4º Acordo geral.

5º Manutenção e aperfeiçoamento do modelo.

O autor (1999) destaca, ainda, que sem conhecer a história e a cultura da organização é impossível estabelecer uma ação estratégica e comunicativa. E, além disso, que não há uma receita aplicável a todo tipo de organização, referente à gestão comunicativa, é preciso ter atenção, sensibilidade e avaliar os processos constantemente.

Nesse contexto, Kunsch (2009) afirma que planejar e administrar a comunicação das organizações exige do gestor conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos, além, de bases científicas da área da comunicação que permitam extrapolar o nível das técnicas e de uma visão linear.

O processo do planejamento estratégico é proveitoso também no âmbito da gestão, uma vez que permite produzir uma análise estratégica capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e, ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que uma organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas. Essa técnica, chamada de *swot*, tem sido empregada, também, no planejamento de comunicação das organizações, permitindo analisar e avaliar as condições competitivas em relação ao ambiente. Nesse processo, identificam-se os pontos fortes (*strengths*) e seus pontos fracos (*weaknesses*) no contexto interno. E, no externo, pretende-se descobrir quais são as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*). (KUNSCH, 2009).

Para a autora (2009), a partir desse tipo de estudo uma organização pode reavaliar sua atual situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos,

formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, além, de elaborar o orçamento e implantar as ações.

Kunsch complementa essa afirmação (2009, p. 117):

Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; uso de pesquisas e auditorias de comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é considerado.

Com um contexto similar ao da gestão comunicativa, Kunsch (2009, p. 119) traz a Teoria Apreciativa, a qual valoriza muito o planejamento participativo e tem perfil mais construtivo. A autora a define como: “um novo modelo de gestão para mudanças [...]. Envolve a participação de todos com o propósito de uma mudança positiva”.

Kunsch (2009) sugere que a área de comunicação deve participar da gestão estratégica da organização e, além disso, deve ocupar um lugar de destaque na estrutura organizacional. Ou seja, acredita que o setor responsável pela comunicação não pode ser apenas um suporte para produzir mídias e divulgar as informações institucionais e mercadológicas. A autora (2009, p. 73) complementa, afirmando que: “os programas de comunicação possíveis são muitos e devem fazer parte da política de comunicação e das estratégias da organização como um todo”.

Além da gestão comunicativa, outros modelos de gestão têm por base a comunicação e os benefícios que ela pode trazer à organização. A governança colaborativa, segundo Deetz (2009), é uma delas, e tem como objetivo alcançar altos níveis de participação descentralizada. O autor destaca aspectos importantes desse modelo (2009, p. 94-96):

- Criatividade: requer que se compartilhem competências e que haja uma diversidade de interesses. Atualmente, as decisões no âmbito organizacional carecem de criatividade.
- Compromisso: é crescente a importância do envolvimento dos membros na organização, mas, o comprometimento só pode crescer quando há participação nas decisões.
- Conformidade: atender a normas e padrões está cada vez mais difícil nas

organizações. Nesse caso, a vigilância assegura observância às normas nas quais a legitimidade é reduzida.

- Customização: requer a inclusão da diversidade de grupos e valores.

A partir dos diversos modelos de gestão abordados nesse capítulo, percebe-se a dimensão do subsídio que as relações públicas e a comunicação institucional podem oferecer à gestão de uma instituição. Uma vez que todos os modelos apresentados estão alicerçados em fatores relacionados à comunicação, e, além disso, enaltecem a importância de aspectos como o cultivo do relacionamento transparente entre público interno e externo e a reciprocidade na comunicação.

Nesse contexto, o principal benefício que a instituição pode obter ao cultivar um relacionamento estreito entre a gestão e a comunicação é que o profissional de relações públicas terá acesso mais facilitado às estratégias da organização, podendo promover ações comunicacionais muito mais estratégicas e direcionadas aos públicos de interesse.

Portanto, a qualidade no que diz respeito à contribuição das relações públicas no âmbito da gestão propicia à organização a reciprocidade e participação mútua dos envolvidos no que diz respeito ao público interno; o desenvolvimento de um planejamento estratégico que vise à realidade da comunidade onde está inserida; a obtenção de credibilidade por parte da organização ao trabalhar sua imagem por meio ações que enalteçam sua transparência, além de obter missão e princípios mais bem definidos e coerentes com suas ações e objetivos.

7 ANÁLISE – O QUE DIZEM OS DADOS E ENTREVISTAS

A partir da fundamentação teórica apresentada nessa pesquisa, primeiramente, acerca das relações públicas e da comunicação, posteriormente, de ONGs e setorização da sociedade, e ainda, de gestão e qualidade, trouxemos a Parceiros Voluntários como objeto de estudo de caso, a fim de contemplar a parte prática desse estudo. Fez-se necessário, também, analisar o cenário da organização, além de observar a relação entre os setores de gestão e de comunicação.

Ao partir para a pesquisa de campo desse estudo, analisamos o processo comunicacional da ONG Parceiros Voluntários de Caxias do Sul, por meio de entrevistas em profundidade com seus funcionários (atuais e alguns já desligados), membros da diretoria e de entidades sociais conveniadas, e, ainda, voluntários cadastrados na instituição. O propósito foi compreender como é desenvolvida a comunicação organizacional e o quanto ela é determinante no processo de gestão dessa ONG. Os nomes dos envolvidos serão preservados, portanto, vamos nos referir aos participantes como Entrevistado 1, Entrevistado 2, e assim sucessivamente, até contemplarmos as 15 entrevistas realizadas.

As entrevistas em profundidade puderam captar a cultura da ONG de forma ampla e subjetiva. As questões que nortearam as entrevistas foram focadas nos processos de comunicação desenvolvidos na Parceiros Voluntários, mas, principalmente, baseadas na percepção dos indivíduos acerca desses processos comunicacionais. Quando direcionadas aos funcionários, as perguntas abrangeram questões estratégicas do uso da comunicação tanto interna quanto externa, sobre o uso e investimento das ferramentas comunicacionais, e sobre a relação e impacto da comunicação na gestão da ONG. Já, para os entrevistados que fazem parte do público externo da instituição, as questões focaram-se na percepção sobre a comunicação existente e sobre a cultura da organização.

As questões foram feitas com estrutura aberta, o que permitiu maior liberdade aos entrevistados para que expusessem seus entendimentos. Partindo desse pressuposto, foi necessário fazer algumas modificações nos questionamentos durante o processo, conforme o desenvolvimento das respostas e o conteúdo abordado com cada entrevistado.

O roteiro inicial de questões voltadas aos funcionários foi o seguinte:

1. Para você, o que é comunicação?
2. Como você fica sabendo de novidades, comunicados, informações, eventos?
3. Você considera que a forma de comunicação adotada pela ONG é eficaz?
4. Quando falamos de comunicação, o que você aponta como ponto forte e como ponto fraco da ONG?
5. Quando precisa de alguma informação específica da ONG, de que forma você busca?
6. Se você fosse classificar a comunicação da ONG, diria que ela é: formal, informal, aberta ou fechada?
7. Como você avalia o relacionamento da ONG com o público interno e externo?
8. Quais as ferramentas de comunicação (interna e externa) utilizadas pela ONG?
9. Como você avalia os resultados gerados pelo uso das ferramentas de comunicação utilizadas atualmente?
10. Como você avalia o investimento em comunicação?
11. Qual a sua percepção sobre outras ferramentas de comunicação que poderiam ser implantadas na ONG?
12. Em sua opinião, quais são os principais benefícios que uma comunicação eficaz pode gerar para a ONG?
13. Você consegue perceber alguma sintonia entre a cultura da ONG e a cultura da comunidade onde está inserida?
14. Você consegue, pensando na comunicação da Parceiros, fazer uma ligação entre essa comunicação e a gestão da instituição?
15. Você permanece vinculado à Parceiros? Desde que se desvinculou (no caso de), você tem acesso ou procura dados, informações, comunicação sobre a instituição?
16. Qual espaço você percebe que tem para participar do processo comunicativo?
17. Como você percebe as relações de poder e hierarquia dentro da ONG?
18. Se tivesse carta branca, o que mudaria na gestão da ONG?

O roteiro inicial de questões voltadas ao público externo foi:

1. Para você, o que é comunicação?
2. Como você fica sabendo de novidades, comunicados, informações, eventos?
3. Você considera que a forma de comunicação adotada pela ONG é eficaz?
4. Quando falamos de comunicação, o que você aponta como ponto forte e como ponto fraco da ONG?
5. Quando precisa de alguma informação específica da ONG, de que forma você busca?
6. Se você fosse classificar a comunicação da ONG, diria que ela é: formal, informal, aberta ou fechada?
7. Como você avalia o relacionamento da ONG com o público externo?
8. Quais as ferramentas de comunicação (externa) utilizadas pela ONG?
9. Como você avalia os resultados gerados pelo uso das ferramentas de comunicação utilizadas atualmente?
10. Como você avalia o investimento em comunicação?
11. Qual a sua percepção sobre outras ferramentas de comunicação que poderiam ser implantadas na ONG?
12. Em sua opinião, quais são os principais benefícios que uma comunicação eficaz pode gerar para a ONG?
13. Você consegue perceber alguma sintonia entre a cultura da ONG e a cultura da comunidade onde está inserida?
14. Você permanece vinculado à Parceiros? Desde que se desvinculou (no caso de), você tem acesso ou procura dados, informações, comunicação sobre a instituição?

É importante destacar aqui que, na medida em que percebíamos que determinado tema era mais suscetível a explicações, as perguntas foram se aprofundando para garantir um enfoque mais específico quanto à percepção do indivíduo. Esse enfoque variou conforme o nível intelectual, o grau de envolvimento com a ONG e o cargo ocupado pelo entrevistado.

As análises descritivas e de conteúdo serviram de base para captar a percepção sobre como a comunicação acontece na ONG. Com o objetivo de detectarmos os conflitos comparamos as respostas dos indivíduos para percebermos a influência da comunicação na gestão da instituição.

Antes de trazer as principais contribuições dos entrevistados, é importante expor que a ONG que serviu como objeto do nosso estudo, a Parceiros Voluntários Caxias do Sul, utiliza os seguintes canais de comunicação, segundo nossa pesquisa em seus registros: *website*, *blog*, *fanpage* no *Facebook*, perfil no *Twitter*, anúncios esporádicos em jornal impresso e rádio, e relatório anual em formato de revista. Além disso, não há um setor de comunicação dentro da organização. Ela é feita por uma funcionária, estudante de Relações Públicas, em conjunto com duas agências que prestam seus serviços voluntariamente (uma delas desenvolve assessoria de imprensa e a outra faz os materiais publicitários).

A ONG opera com quatro funcionários, o gerente/coordenador, o responsável pela comunicação, o responsável pelos programas VPJ e VPE e o responsável pelos programas VPF e OSC. Além desse quadro de funcionários, existe uma diretoria, formada por um presidente, quatro vice-presidentes, e cinco diretores, todos voluntários.

Para entendermos melhor a contribuição de cada entrevistado, é importante relacionar o nível de envolvimento que cada um possui com a Parceiros Voluntários:

- Entrevistado 1 – voluntária
- Entrevistado 2 – voluntária interna
- Entrevistado 3 – funcionária
- Entrevistado 4 – funcionária
- Entrevistado 5 – coordenadora/gerente
- Entrevistado 6 – voluntário
- Entrevistado 7 – voluntário
- Entrevistado 8 – voluntária
- Entrevistado 9 – ex-funcionária
- Entrevistado 10 – ex-funcionária
- Entrevistado 11 – coordenador de rede POA
- Entrevistado 12 – funcionária PV POA
- Entrevistado 13 – voluntário
- Entrevistado 14 – ex-funcionária / assessora de imprensa
- Entrevistado 15 – membro da diretoria

Quando questionamos como os entrevistados ficavam sabendo das informações, eventos e novidades a grande maioria citou com objetividade o

Facebook e e-mail. Portanto, entendemos que esses são os meios mais utilizados pela ONG. Nesse contexto, o Entrevistado 12 acredita que o perfil no *Facebook* é reflexivo, mas pouco informativo. Além disso, o Entrevistado 11 afirmou acreditar que a comunicação desenvolvida pela Parceiros é eficaz porque comunica e informa seus públicos de forma direcionada, diversificando os canais de comunicação.

Nesse contexto, podemos sugerir um planejamento a longo prazo, do conteúdo exposto em cada canal, além da elaboração desse conteúdo conforme o objetivo que cada canal possui e do público que tem acesso a eles, utilizando linguagem adequada. Muito embora, um dos entrevistados tenha elogiado a variedade de canais que a ONG possui, percebemos que a maioria deles faz uso apenas do *e-mail* e *Facebook*.

Na questão que solicitamos a opinião dos entrevistados sobre a eficácia da forma de comunicação adotada pela ONG, o Entrevistado 6 afirma acreditar que seja eficiente a forma adotada por ela, e que percebe isso “através do reconhecimento que a ONG tem”. O Entrevistado 4, também acredita na eficácia da forma de comunicação utilizada pela Parceiros, e argumenta que a instituição faz uso de vários canais para fazer chegar informação às pessoas. Analisamos essa questão a partir da contribuição de Argenti (2011), que cita os primeiros passos para definir estratégias de comunicação realmente eficientes: determinar os objetivos de cada comunicação, definir os recursos disponíveis e, diagnosticar a reputação da organização.

Se fôssemos analisar a eficácia das ações realizadas pela ONG segundo o que levantou Argenti, poderíamos afirmar que a ONG tem dificuldades para desenvolver o segundo passo, definir os recursos disponíveis. Ela busca desenvolver ações de curto prazo, partindo do pressuposto que não terá recursos financeiros suficientes para desenvolver ações duradouras e contínuas. Além disso, no que diz respeito aos recursos humanos, possui poucos funcionários para trabalhar tanto na comunicação quando nas demais funções, o que faz com que um funcionário tenha que desempenhar muitas atividades diferentes não podendo se dedicar o suficiente para as ações básicas de comunicação, ou dar continuidade a elas, o que pode prejudicar, e muito, a eficácia da comunicação da instituição.

Já, no que diz respeito aos pontos fortes e fracos da comunicação da ONG, o Entrevistado 6 nos traz um ponto muito positivo quando comenta que a instituição já possui um nome consolidado na comunidade.

E, como ponto fraco, o mesmo entrevistado, citou que as ações são esporádicas, não demonstrando ter um ciclo de continuidade. Nesse ponto, é que trazemos a importância de um planejamento estratégico de comunicação, conforme nos mostrou Kunsch (2009) no capítulo 6. A autora acredita que planejar e administrar a comunicação das organizações exige do gestor conhecimentos em planejamento, gestão e pensamentos estratégicos, além de bases científicas da área da comunicação que permitam extrapolar o nível das técnicas e de uma visão linear. Kunsch ainda afirma que o processo do planejamento estratégico permite produzir uma análise estratégica capaz de reavaliar sua atual situação e definir sua missão e visão, rever seus valores, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macro estratégias, metas e planos emergenciais, além, de elaborar o orçamento e implantar ações.

Ainda em relação à mesma questão, o Entrevistado 11 elogia o direcionamento de linguagem para cada público e a diversificação dos meios utilizados. Ele chama atenção para a baixa intensidade de divulgação das ações. Segundo o entrevistado, “o ideal para as organizações é constantemente comunicar”. Muitos entrevistados destacaram a falta de recursos financeiros e humanos da ONG como ponto fraco, afirmando que acreditavam que a instituição poderia fazer mais se dispusesse de mais recursos.

Quando questionados, sobre de que forma os entrevistados preferiam buscar as informações da ONG, o *Facebook* e o acesso via telefone foram os mais citados. O Entrevistado 4 afirmou que a comunicação é tanto formal quanto informal dependendo do público para o qual é direcionada a informação. Além disso, a maioria classificou a comunicação como aberta. Porém, percebemos pouca segurança por parte dos entrevistados ao responder essa questão.

Trazemos aqui a contribuição de Kunsch (2009, p. 146), citada no capítulo 6, que ressalta a importância da comunicação aberta para uma instituição: “o diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade”. A partir dessa afirmação da autora, vemos como essencial uma instituição com visão e missão baseadas em valores morais tão fortes como a Parceiros Voluntários adotar uma comunicação aberta tanto com o público interno quanto externo, pois é necessário que a ONG realmente pratique aquilo que lança como valor para outras pessoas. É a partir daí que percebemos a

importância, da comunicação institucional, para a construção e adequação da imagem e identidade da organização.

Sobre o relacionamento interno e externo, os entrevistados que foram ou são funcionários da instituição foram unânimes ao afirmar, em tom claro e objetivo, que o relacionamento interno é muito bom, franco e aberto, o que demonstra proximidade e horizontalidade nas relações. Já, o Entrevistado 13, é importante citar aqui que ele é voluntário interno, portanto possui bastante contato com os processos internos da ONG, afirmou perceber que o relacionamento interno dos funcionários com a presidência é muito burocratizado. Isso nos faz pensar que entre funcionários e gerência a horizontalidade pode existir, mas sua fala deixa dúvida sobre se o mesmo acontece em relação à diretoria. Porém, o Entrevistado 15, membro dessa diretoria, tem outra percepção, e afirmou acreditar que o relacionamento interno é aberto e participativo com todos.

A maioria dos entrevistados se mostrou desconfortável ao responder a questão, referente ao relacionamento interno da organização. Principalmente quando perguntados sobre as relações entre funcionários e diretoria. O que deixa claro que não há vínculos nesse sentido, e o que nos faz repensar a resposta do membro da diretoria em relação à comunicação aberta. Reforçamos aqui a importância de ações de comunicação interna que possam estreitar vínculos e proporcionar espaço de participação igualitária entre todos.

Relembramos que Argenti (2011), defende que os diretores são na maioria uma personificação da marca da organização, e, portanto, seu comportamento e discurso podem afetar diretamente o desempenho da organização. Por essa razão, ressaltamos a contradição entre funcionário e direção, e nos colocamos atentos para observar em quais outros pontos da entrevista esse disparate poderia retornar. Isso se faz importante pois, como estudamos até agora, os modelos de gestão mais eficazes, em especial no terceiro setor, são aqueles onde a participação de todos os membros da organização ocorre de forma igualitária e horizontal.

As ferramentas internas mais citadas pelos entrevistados foram o *e-mail*, conversas, reuniões e mural. Porém, o mural não é interativo, possui somente informações institucionais da ONG. Além disso, as reuniões citadas não são fixas, e não possuem periodicidade pré-definidas, ou seja, ocorrem apenas quando os dirigentes acreditam que há necessidade.

Quanto às ferramentas externas, foram citadas as redes sociais, *site*, jornal, rádio, *mailing*. O Entrevistado 6 afirmou que recebe informações da ONG pela Rede Bandeirantes de TV. Porém, a Unidade de Caxias da Parceiros muito raramente veiculou suas informações por esse canal televisivo; já, a Unidade de Porto Alegre utiliza com frequência esse meio. Isso, nos fez perceber que algumas pessoas não diferenciam o trabalho de uma unidade e de outra, acreditando que seja tudo parte de uma única ONG. Contudo, isso não acontece na prática, embora a Parceiros de Porto Alegre seja considerada uma “sede-mãe” pelas demais unidades, ela não possui uma padronização no que diz respeito às políticas de comunicação e gerenciamento. Ela possui manuais e tenta padronizar somente os programas de atendimento que a ONG oferece. O fato de o público não distinguir uma unidade de outra é preocupante, porque se alguma das instituições da rede utilizar linguagem incoerente, inadequada ou, ainda, distorcida do que realmente é ou faz a ONG pode estar prejudicando todas as outras.

Em relação ao investimento em comunicação, o Entrevistado 11 acredita que é muito baixo e afirma: “infelizmente, dentro do terceiro setor, o investimento em comunicação não é prioridade. As ONGs buscam o equilíbrio orçamentário com frequência, dessa forma quase nunca sobra recurso para investirem em comunicação”. Essa é uma grande dificuldade da ONG, pois todos os canais e mídias utilizados são espaços gratuitos, geralmente provenientes de parcerias com os veículos, agências e empresas do ramo. E, exatamente por esse fato, entendemos a dificuldade da ONG ao executar um planejamento de comunicação, pois esses espaços não são fixos ou estáveis por algum momento determinado, pois a partir do momento que a empresa ou o veículo de comunicação vendê-los, a ONG passa a perder os espaços até então cedidos. Isso traz sensação de incerteza para a instituição, fazendo com que ela tenha que se adaptar constantemente com esse tipo de situação.

A respeito da percepção sobre outras ferramentas de comunicação que poderiam ser implantadas na ONG, o Entrevistado 11 foi enfático ao responder que acredita que poderiam ser exploradas mais ferramentas internas, como plataformas e intranet. Além disso, o Entrevistado 13 sugeriu que a ONG deveria criar uma estratégia de comunicação e ter uma equipe, que pudesse trabalhar diretamente com as empresas mantenedoras da Parceiros, captando novas e fidelizando as que já possui, pois, segundo o entrevistado, somente assim ela terá recursos suficientes

para desenvolver ações de comunicação diferenciadas e aprimorar o relacionamento com seu público alvo.

Ainda sobre outras ferramentas que a ONG poderia utilizar, o Entrevistado 14 (que fez parte do quadro de funcionários como assessor de imprensa), destacou que a instituição deveria investir em ações de rua e *marketing* nas universidades. O mesmo sugeriu o Entrevistado 2, que afirmou achar importante disseminar a existência da Parceiros tanto nas escolas quanto nas universidades. Além disso, enfatizou o uso de mídia impressa. Outros entrevistados também chamaram atenção para o uso de veiculação na TV, fôlderes, *banners* e *outdoors*. A partir dessas contribuições, podemos perceber, também, a importância do desenvolvimento de ações de comunicação visual, que podem ser aplicadas por meio da comunicação mercadológica aliada ao trabalho institucional da ONG.

Em relação, aos principais benefícios que uma comunicação eficaz pode gerar para a ONG, o Entrevistado 2 afirma que a ONG tem maior visibilidade na comunidade e consegue mais credibilidade para sua imagem. A partir dessa afirmação, novamente percebemos a necessidade de atuação do relações públicas fazendo uso de ações de comunicação institucional. Percebemos que a ONG caxiense já possui uma imagem estabelecida em função do trabalho desenvolvido há 17 anos em nível estadual, porém, a unidade de Caxias colhe os frutos da sua “sede-mãe”, e pouco realiza para fortalecer sua instituição na cidade. Aproveitando parcerias efetivas com duas agências de comunicação voluntárias, entendemos que seria viável e interessante para a organização trabalhar elementos que possam auxiliar na construção da identidade institucional da Parceiros Caxias.

Quando perguntado se conseguia perceber alguma sintonia entre a cultura da ONG e a cultura da comunidade, o Entrevistado 10 respondeu que sim, mas ressaltou que a comunidade ainda possui uma cultura um pouco mais assistencialista, e que a ONG tenta disseminar uma cultura de participação dessa comunidade. O Entrevistado 11 complementa, afirmando que “a cultura da participação social está nas pessoas, o papel da ONG é justamente despertar a solidariedade e atitude participativa”. Nesse contexto, o profissional de Relações Públicas tem a responsabilidade de fomentar essa cultura tanto interna quanto externamente e, principalmente, auxiliar a organização para que efetivamente pratique os princípios e valores que expressa. Dessa forma, a ONG obterá transparência.

Questionando os entrevistados quanto à possibilidade de relacionar a comunicação da Parceiros e a gestão da instituição, percebemos posturas controversas, e, até mesmo um certo desconforto por parte dos funcionários ao responder essa questão. A Entrevistada 5 afirmou acreditar que isso precisa ser melhor afinado, em função da rotatividade de gestores, pois ocorre uma troca a cada dois anos, e, ainda, credita parte da responsabilidade à ONG sede, avaliando que ela deveria ter uma qualificação destinada às diretorias de cada unidade. Já, o Entrevistado 6 contribuiu da seguinte forma: “Acho que esse é um dos problemas da Parceiros Voluntários, pois como ela é segmentada por região ela não tem uma linha de comunicação definida para todas as regiões do estado”.

Ainda em relação à questão que indaga os entrevistados sobre a relação da comunicação com a gestão da instituição, o Entrevistado 7 afirmou não encontrar qualquer tipo de ligação entre a gestão e a comunicação. Já, o Entrevistado 11 apresenta outra visão: “Sim, mas de forma mais indireta, a estrutura organizacional e de gestão de uma ONG é pouco comunicada, o foco da comunicação na maioria das vezes é na ação e nos resultados”.

Por perceber que essa pergunta expôs contradições, vamos trazer mais algumas respostas para possibilitar nossa análise. O Entrevistado 13 afirmou não perceber ligação, pois segundo ele, a troca constante da direção e o serviço secundário que eles exercem não criam sintonia adequada entre a ONG e a diretoria. Trazemos também a visão de um membro da diretoria acerca dessa questão: “sim, mas percebo que poderiam estar mais afinados, se os membros da diretoria tivessem mais tempo para participar”.

Um fator importante a se considerar nesse caso é que a comunicação só se efetiva quando existe o relacionamento entre os envolvidos. E, conforme o que nos trouxe Kunsch (2009), no capítulo 6, a base desse relacionamento é o vínculo, o envolvimento e o comprometimento. Sem essas características não há participação, e sem participação não há uma comunicação eficaz. A partir dessa contradição podemos perceber que o relacionamento entre diretoria e o quadro de funcionários não é próximo, nem aberto e que o nível de participação da diretoria nos processos da instituição se restringe a algumas aparições públicas principalmente participações em TV e rádio, algumas conversas via *e-mail*, e uma reunião de diretoria mensal, que reúne apenas o coordenador/gerente com os membros da presidência.

No capítulo 6, abordamos diversos modelos de gestão que buscam a participação igualitária de todos os membros envolvidos de alguma forma na instituição. Como a governança colaborativa, que segundo Deetz (2009), visa a alcançar altos níveis de participação descentralizada, por meio da valorização de competências como a criatividade, compromisso, conformidade e a customização. Conforme Deetz (2009, p. 96), “a comunicação é parte integrante de qualquer forma de integração”.

A partir disso, percebemos que um maior entrosamento, e estabelecimento de vínculos, poderiam engajar mais os integrantes da diretoria, fazendo com que se sentissem realmente parte da ONG. E, que ações de integração entre funcionários e diretoria poderiam auxiliar na construção de um bom relacionamento entre o público interno da instituição, e como consequência refletirá externamente.

De acordo com os funcionários, as informações entre eles e a diretoria são repassadas somente por meio de reuniões e comunicados feito pelo gerente. Esse é o único contato que possuem. Além disso, a ONG não comemora datas especiais, apenas tem o costume de presentear os funcionários em algumas datas comemorativas como Natal por exemplo.

A comunicação interna é muito importante para a imagem/reputação da organização, pois os funcionários são os maiores porta voz da empresa. Esse público multiplica informações e a opinião dos empregados sobre a organização onde trabalham é de extrema importância para o público externo.

A comunicação interna faz parte, também, do processo de planejamento de comunicação, buscando alcançar interação entre a organização e seus colaboradores. As estratégias e decisões da organização devem ser transparentes para que exista uma boa conversação entre a direção e seus funcionários.

Quando questionado sobre como percebem as relações de poder na ONG, o entrevistado 4 afirmou que em nível estratégico, no que diz respeito ao setor prático da Parceiros, acha que é muito bom. Segundo ele, em relação aos funcionários, existe uma horizontalidade muito importante em que todo mundo se ajuda, mas, em relação aos gestores, e à diretoria acha que poderia ser melhor, pois é um pouco mais vertical. O Entrevistado 11 é bem direto ao responder a questão: “Percebo as relações ainda fracas e pouco participativas, falta definição de atribuições de cargos estratégicos (diretoria), há pessoas com alto poder de decisão, mas que conhecem pouco os processos e os conceitos da ONG”.

A última pergunta se baseou no que os entrevistados fariam se tivessem carta branca para mudar algo na gestão da instituição. O Entrevistado 5 acredita que seria importante qualificar as novas diretorias quando assumem. Já, o Entrevistado 11 construiria uma pirâmide de gestão, estando no topo a missão, seguido por valores, visão, estratégia, objetivos, plano de ação, alinhamento – comunicação – engajamento, resultados, buscando direcionamento da alta governança, alinhando ao propósito. Conforme ele, “esta seria uma forma de potencializar a estrutura organizacional, estratégica, tática e operacional, promovendo maior participação de todos os envolvidos, com funções mais claras e com resultados a serem entregues” [mais produtivos e eficazes].

Podemos identificar claramente a falta de estratégias e de um planejamento por parte da ONG, tanto no que diz respeito à comunicação quanto à gestão. O profissional de Relações Públicas pode criar ferramentas para mudar a cultura organizacional e com base no orçamento da ONG, criar um plano de incentivo e valorização para seu público interno e externo, a fim de fidelizar empresas que mantêm a ONG financeiramente, funcionários, entidades sociais conveniadas e voluntários. Com isso, é possível melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, atingir metas e motivar funcionários a permanecerem na organização por mais tempo. Mas é importante ressaltar que não bastam ações que mascarem esse quadro, é necessário, um trabalho contínuo, um planejamento detalhado e eficaz.

Entendemos que o fato de não possuir um setor de comunicação ou um planejamento que guie as ações comunicacionais dificulta o alcance dos objetivos e metas da ONG. Percebemos que a maioria dos processos tanto na área da comunicação quanto da gestão são informais, dependendo da situação e da necessidade. Quanto ao investimento, a ONG não considera como prioridade o setor de comunicação, entendendo que outras áreas merecem maior atenção.

A partir da percepção que obtivemos, podemos concluir que a organização ainda não tomou atitudes necessárias que solidifiquem sua imagem. Sabemos de que o profissional de Relações Públicas pode ajudar trazendo subsídios à gestão com o uso de técnicas principalmente de comunicação institucional, desenvolvendo ações que visem à conscientização, mobilização e adesão, que contribuam no planejamento das atividades, na realização de eventos, produção de instrumentos de comunicação que facilitem a conquista de aliados, por meio de uma comunicação eficiente com os públicos e com a sociedade como um todo. Além disso, que

favoreçam a conquista de espaços nos meios de comunicação de massa, de forma a estabelecer um relacionamento adequado com empresas, com órgãos do poder público e com outras instituições da sociedade.

Esta é uma situação em que o profissional de Relações Públicas deve realizar a mediação da organização com seus diversos públicos e traçar um consistente planejamento estratégico, que contemple solidamente ações de comunicação organizacional. Esse profissional precisa estar bem preparado para elaborar planos e programas que antecipem situações desfavoráveis e prepare a ONG para conduzir melhor determinadas situações, pois com isso é possível desenvolver uma gestão transparente que possa gerar para sua imagem e reputação a credibilidade que tanto almeja.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande tema dessa monografia é: as relações públicas como aporte de qualidade na gestão de uma ONG: um estudo da relação entre relações públicas e desempenho na Parceiros Voluntários. O recorte que fizemos para estudo foi: as relações públicas como aporte de qualidade na gestão de uma ONG.

A partir disso, buscamos, por meio da pesquisa bibliográfica e da investigação no campo, responder ao seguinte problema de pesquisa: **as Relações Públicas podem ser aporte de qualidade na gestão de uma ONG, contribuindo com seu desempenho?** que ao longo do trabalho, foi sendo respondido.

Para atingirmos o que pretendíamos, definimos como objetivo geral: estudar as Relações Públicas como forma de aporte de qualidade na gestão de uma ONG. Esse objetivo foi alcançado, pois, na medida em que pesquisamos as principais formas de gestão aplicáveis às ONGs fomos percebendo a grande contribuição que a comunicação, por meio da atuação das relações públicas, pode oferecer. Principalmente, quando refletimos acerca das quatro funções essenciais da profissão, mencionadas por Kunsch (2003), e citadas por nós no capítulo 3 dessa pesquisa. Função *administrativa*, que objetiva apoiar e orientar a organização quanto à forma mais adequada de relacionar-se com seus públicos; função *estratégica*, que pretende difundir a missão e os valores da organização para obter credibilidade; função *mediadora*, que tem como premissa intermediar as relações estabelecendo uma comunicação que vise à reciprocidade; função *política*, que busca administrar conflitos e lidar com as relações de poder.

Nesse contexto, ao analisarmos essas funções das relações públicas, podemos perceber a importância e o impacto que elas podem exercer na gestão de uma ONG, principalmente se considerarmos a contribuição de Tachizawa (2012), citada no capítulo 5, quando o autor afirma que uma gestão eficaz no terceiro setor depende de diversos fatores, entre eles medição, informação e análise.

Para a consecução do objetivo geral, os objetivos específicos que traçamos foram: a) conceituar comunicação institucional; b) conceituar ONG e estudar especificidades de sua gestão; c) traçar uma relação entre Relações Públicas e Gestão; d) estudar políticas e ações de Relações Públicas aplicáveis a ONGs. Todos esses foram cumpridos na medida em que fomos trazendo os principais conceitos de autores renomeados nas áreas citadas, e, ainda, conforme fomos construindo

relações entre cada um desses objetivos.

Cumprir os objetivos permitiu-nos validar as hipóteses inicialmente levantadas. Assim, a H1 – A comunicação institucional é importante área das Relações Públicas, foi confirmada no capítulo 3 quando Rego (1985) afirma que a comunicação institucional busca adquirir simpatia, credibilidade e confiança por parte do seu público para com a organização. Além disso, no mesmo capítulo, Kunsch (2003) nos traz que a comunicação institucional, por ser uma atividade complexa, necessita do uso de estratégias de comunicação adequadas e bem definidas, delineadas e planejadas estrategicamente pelas relações públicas para obter eficácia. A autora complementa afirmando (2003, p. 165):

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.

Ao analisar essa citação de Kunsch, podemos afirmar que as entrevistas realizadas também nos trouxeram essa confirmação, nos mostrando como se dá esse processo.

A Hipótese 2 – O processo de gestão de uma ONG tem algumas especificidades que a diferenciam de uma empresa ou organização centrada no lucro e voltada para o mercado foi validada quando, a partir do capítulo 5, Drucker (2002) cita as características distintas das instituições sem fins lucrativos, às quais segundo ele, recebem pouca atenção: a missão, o conceito de resultado dentro do trabalho sem fim lucrativo, as táticas para obtenção de recursos financeiros, o desafio da aplicação e aceitação de inovações. Além disso, podemos citar aqui, a contribuição de Carvalho (1995), que acredita que as especificidades desse setor em aspectos como o financiamento, a definição dos beneficiários, a articulação entre os membros remunerados e os voluntários demonstram a necessidade de uma adaptação dos atuais conceitos e técnicas de gestão.

Em relação à H3 – As Relações Públicas são uma atividade essencial na gestão de uma ONG, podemos considerá-la legitimada, a partir dos modelos de gestão que mencionamos nesse estudo, baseados ou alicerçados na comunicação, e que não se orientam em resultados econômicos e, sim, na participação social por

meio da utilização de ferramentas e políticas comunicacionais.

Citamos nos capítulos 5 e 6 as seguintes técnicas e modelos de gestão baseados nesse conceito: a gestão social; o ciclo *PDCA* (*plan, do, check, act*); as quatro funções primordiais de Tenório (2009) para desenvolver a gestão eficaz e transparente: planejamento, organização, direção e controle; governança de públicos de interesse; gestão comunicativa de Gutierrez (1999); governança colaborativa; e, ainda, o planejamento estratégico, que conforme contribuição de Kunsch (2009), vai além do âmbito da comunicação, atingindo o da gestão, uma vez que permite produzir uma análise estratégica capaz de construir um diagnóstico situacional com indicativos das ameaças, demandas e oportunidades do ambiente externo, e ao mesmo tempo, avaliar o nível de resposta que a organização possui em relação às suas possibilidades e fraquezas – técnica *swot*.

O método adotado nessa monografia foi a pesquisa bibliográfica, por meio da qual desenvolvemos nossa fundamentação teórica e a pesquisa qualitativa. As técnicas metodológicas utilizadas foram o estudo de caso simples (realizado com a ONG Parceiros Voluntários Caxias do Sul) e a entrevista em profundidade, (desenvolvida com membros da ONG e com voluntários vinculados a ela). No sentido de obter o melhor aproveitamento a partir do material levantado, aplicamos, também, a análise de conteúdo. A metodologia e técnicas adotadas revelaram-se adequadas ao longo do trajeto que perfizemos, uma vez que nos possibilitaram conhecer os conceitos e a bibliografia acerca das nossas palavras-chave: Relações Públicas, ONG, Gestão Administrativa. Além disso, permitiram que aprendêssemos um pouco mais da realidade das instituições do terceiro setor, ao analisar as entrevistas, e ao fazer contato com seus membros.

Parece relevante evidenciar, também, alguns aspectos inicialmente secundários no trabalho, mas que cresceram em importância. O contato com livros, com leituras variadas e com autores de percepções diferenciadas, ampliou horizontes e possibilitou expandir os conceitos acerca de diversos temas, em especial aos relacionados às palavras-chave elencadas como guia desse estudo. Ainda nesse contexto, outro fator que merece destaque é a possibilidade que essa pesquisa promoveu, de aproximação com relação à estrutura de um projeto de pesquisa e sua realização com base em características acadêmicas e de cientificidade.

Esses aspectos, que inicialmente víamos como descolados de nossa futura

prática diária, revelaram-se, na verdade, essenciais para o desenvolvimento das atividades de relações públicas no atual cenário profissional que vivenciamos.

A partir daqui, tenho outra visão em relação às relações públicas e ao seu mercado profissional diante do terceiro setor, uma vez que tenho maior conhecimento de técnicas e políticas de comunicação aplicáveis tanto na gestão quanto na instituição de forma geral. Além disso, possuo uma percepção muito mais ampla tanto no que diz respeito às funções das relações públicas quanto do universo das ONGs e suas possibilidades.

Esse estudo também poderá ser de grande importância para a ONG que foi nosso estudo de caso, a Parceiros Voluntários, uma vez que ela pode, a partir das informações e pesquisas aqui reunidas, melhorar seus processos de comunicação e gestão, além de analisar sua atual posição no cenário organizacional.

Os resultados obtidos com essa pesquisa demonstram que é de extrema importância a contribuição que as Relações Públicas podem oferecer no desempenho de uma ONG, quando se fala em gestão administrativa. Nosso estudo sobre as funções das Relações Públicas, as técnicas de comunicação institucional, o cenário do terceiro setor, em específico das ONGs, e para finalizar, sobre a gestão/administração, buscou entender como as organizações desse setor podem desenvolver uma gestão eficaz e transparente tendo como base o trabalho das relações públicas, fazendo uso de diversas técnicas de comunicação, mas principalmente por meio de ferramentas de comunicação institucional.

Partindo desse pressuposto, deixamos aqui para reflexão, a importante contribuição de Simões, já mencionada nessa monografia, acerca da importância e da amplitude do trabalho das relações públicas num contexto organizacional (2001, p. 14):

A essência de sua contribuição está em produzir resultados que possibilitem às organizações cumprirem suas missões e assim potencializando o desenvolvimento político-econômico de uma comunidade. Onde existir uma organização, legalmente aceita pela sociedade, grande ou micro, lucrativa ou não lucrativa, pública ou privada, religiosa ou laica, familiar ou não familiar, do primeiro, segundo ou terceiro setor, do ocidente ou do oriente, do primeiro ou do terceiro mundo, lá haverá espaço para o exercício profissional desta atividade, contribuindo para torná-la legítima. Esses espaços não são alternativos. Eles são posições no organograma das organizações, gerenciando sua função político-comunicacional.

Embora, tenhamos a percepção de que obtivemos êxito com relação aos resultados obtidos com a pesquisa, se faz necessário considerarmos que o tema central não foi esgotado em sua totalidade. Compreendemos que devem surgir outros estudos a partir desse ou, ainda, com enfoques diferentes sobre o mesmo tema.

Nesse contexto, sugere-se que o ponto de partida para futuras pesquisas acerca desse tema, se dê, inicialmente, sobre a criação de novas ferramentas comunicacionais direcionadas para o terceiro setor, conforme as especificidades que ele apresenta. Com isso, pode-se partir para o planejamento de ações e estratégias que venham a aprimorar os processos de gestão de uma organização sem fins lucrativos, fazendo com que ela fuja da informalidade e do amadorismo frequente nesse meio, e busque a sustentabilidade e consolidação no cenário em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABONG. **ONGs no Brasil**: perfil e catálogo das associadas à ABONG. São Paulo: Editora Peres, 2002.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 4. ed. São Paulo: Biblos, 1993.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: A construção da identidade, imagem e reputação. Tradução Adriana Ceshin Rieche. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70. ed. 1979.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner; 1984.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro setor**: gestão e controle social. São Paulo: Método, 2007.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão**: o nascimento das ONGs. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges; revisão Paulo Vaz. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Informação, bem social**. Fontes Abertas São Paulo: Bristol/Myers Squibb Brasil S.A., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000-2002.

COSTA, Olinta Cardoso. Desafios comunicacionais para a atuação sustentável das organizações. IN: Kunsch, Margarida Maria; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. (Série Pensamentos e Práticas, v. 2).

CROSBY, P. B. **Qualidade sem lágrimas**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

D'AZEVEDO, M. A. **Relações públicas: teoria e processo**. Porto Alegre: A Nação, 1971.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. IN: Kunsch, Margarida Maria; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. (Série Pensamentos e Práticas, v. 2).

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

DREYER, L.; JOHANNPETER, M. E. P. **O quinto poder: consciência de uma nação**. Porto Alegre: L&PM, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **A sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

_____. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **Definindo Gestão Social**. I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS), Juazeiro do Norte-CE, 2007. Disponível em: <<http://migre.me/qmS3Y>>. Acesso em 09 mai. 2015.

GAZETA MERCANTIL. Caderno Indústria e Serviços. São Paulo, edição de maio de 2002.

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

GOODE, W. J. & HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GUIMARÃES, S. **Terceiro setor e responsabilidade social**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade, uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

HALL, Richard H. **Organizações**: estrutura e processos. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HENRIQUES, M. S. (org.). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/>>. Acesso em: 02 mai. 2015.

_____. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/>>. Acesso em: 02 mai. 2015.

_____. **Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em: 27 mai. 2015.

_____. **Estatística**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Assistencia_Social_Privada_Sem_Fins_Lucrativos/2013/peas2013.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2015.

KATZ, Robert L. **Skills of Effective Administrator**, Harvard Business Review, jan./fev. de 1955, 33-42.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. (Série Pensamentos e Práticas, v. 2).

KUNSCH, Margarida M. K.; KUNSCH, Waldemar L. **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

KUNSCH, Margarida. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

_____. **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos

e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão. 2009. (Série Pensamento e Prática, v. 1).

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. 4. ed. rev., atual., ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Coleção Novas buscas em comunicação, v. 69).

_____. **Relações Públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. (Coleção Novas buscas em comunicação, v. 56).

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LANDIM, Leila. Múltiplas identidades das ONGs. In: **ONGs e universidades: desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Abong; Peirópolis, 2002.

MALIK, Ana Maria; SCHIESARI, Laura Maria Cesar. **Qualidade na Gestão Local de Serviços e Ações de Saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. v. 3. (Série Saúde & Cidadania).

MATOS, Maria Izilda Santos de. **Terceiro Setor e gênero: trajetórias e perspectivas**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2005.

MAURO, J. E. M.; NAVES, R. **Terceiro Setor e suas perspectivas**. Cadernos de pesquisa / Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, v. VII, n. 2, p. 35-88, abril 1999.

MELO, José Marques de. **Comunicação Social: teoria e pesquisa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENESCAL, A. K. História e Gênese das Organizações Não-governamentais. In: GONÇALVES, S. H. (Org.). **Organizações Não Governamentais: solução ou problema?** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Gestão da qualidade total e modelos de excelência em desempenho organizacional. In: CARVALHO, Marly M. de; PALADINI, Edson Pacheco. (Coords.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. Nova York: Harper 7 Row, 1973, p. 93-93.

MONTAÑO, Carlos. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NASCIMENTO, Renata de Camargo. Prefácio. In: CRUZ, Célia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Global, 2003.

NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica: um conceito em evolução. In: **Comunicação interna**: a força das empresas. NASSAR, Paulo (org.). São Paulo: Aberje, 2005. v. 3.

NEDER, Ricardo Toledo. **Organizações Não-Governamentais na (re) construção na sociedade civil no Brasil**: dinâmicas, sujeitos a vinculações entre público e privado nos anos 90. São Paulo: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1996. 58 p. (Série Relatórios de Pesquisa, n. 10).

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: Como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da Qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988.

_____. Desenvolvimento organizacional na administração pública: a correlação entre grau de institucionalização e a efetividade da mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 75-105, jul./set. 1985.

Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10276/9266>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

PERUZZO, Cicília M. Krohling; ALMEIDA, Fernando Ferreira de. **Comunicação para a cidadania**. São Paulo: Intercom; Salvador: Uneb, 2003.

_____. Relações públicas, movimentos populares e transformação social. **Revista Brasileira de Comunicação**, ed. rev. ampl., v. XVI, n. 2, p.125-133. São Paulo: Intercom, 1993. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/peruzzo-cicilia-relacoes-publicas.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2015.

_____. Comunicação comunitária e gestão participativa. IN: KUNSCH, Margarida M. K.; KUNSCH, Waldemar L. **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

PINHO, J. B. **Propaganda institucional**: usos e funções da propaganda em relações públicas. 3. ed. São Paulo: Summus, 1990. (Novas buscas em comunicação, v. 35).

POLISTCHUK, Ilana; TRINTA, Aluizio Ramos. **Teorias da Comunicação**: o pensamento e a prática da Comunicação Social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Rede Brasil Voluntário. Disponível em:
<<http://www.redebrasilvoluntario.org.br/pesquisa/>>. Acesso em 27 mai. 2015.

REGO, F. G. Torquato do. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Summus, 1985.

_____. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. (Novas buscas em comunicação, v. 11).

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jerry, et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn (org.). **3º setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROQUE, Mauren L. de. Relações Públicas no Terceiro Setor. IN: KUNSCH, Margarida M. K.; KUNSCH, Waldemar L. **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

ROSSETTI, Gislaine Regina. A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. IN: KUNSCH, Margarida Maria; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. (Série Pensamentos e Práticas, v. 2).

SALAMON, Lester. De solitários a solidários. IN: DREYER, Lillian; JOHANNPETER, Maria Elena Pereira. **O quinto poder**: consciência social de uma nação. Porto Alegre: L&PM, 2008.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras**: ações coletivas na era da globalização. São Paulo: Hucitec, 1999. (Coleção Ciências Sociais, n. 42).

SCHIESARI, Laura. Avaliação e qualidade no terceiro setor. IN: CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

SEBASTIÃO, S. P. **Comunicação Estratégica: As Relações Públicas**. Lisboa: [s.n.], 2009.

SELZNICK, Phillip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo. Ed.: Summus, 1995.

_____. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001. (Coleção novas buscas em comunicação, v. 64).

_____. **Informação, inteligência e utopia: contribuições à teoria de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2006.

SIMON, Raymond. **Relaciones públicas: teoría y práctica**. México: Limusa, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ongs e estratégias de atuação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 5. ed. São Paulo: FGV, 2001.

_____. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 9. ed. São Paulo: FGV, 2005. (Coleção FGV Prática).

_____. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. São Paulo: FGV, 2009. (Coleção FGV Prática).

_____. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**, Rio de Janeiro, set./out. 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7754/6346>>. Acesso em: 05. Jun. 2015.

TORO, José Bernardo. O papel do terceiro setor em sociedades de baixa participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. Relações públicas na gestão da comunicação institucional no terceiro setor. IN: KUNSCH, Margarida M. K.; KUNSCH, Waldemar L. **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.