

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

PAULA FRANCESCHELLI DE AGUIAR BARROS

ONGs EM CRISE:
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE ONGs
EM CRISE DE IMAGEM INSTITUCIONAL

São Paulo
2010

PAULA FRANCESCHELLI DE AGUIAR BARROS

ONGs EM CRISE:
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE ONGs
EM CRISE DE IMAGEM INSTITUCIONAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Comunicação.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Heloiza Helena Gomes de Matos.

São Paulo
2010

Banca Examinadora:

Professora Doutora Heloiza Matos
Orientadora

Professora Doutora Ângela Cristina Salgueiro Marques
Membro da Banca

Professora Doutora Mauren Leni de Roque
Membro da Banca

Dedico este estudo:
A meus pais, Lia e Colbert.
Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos...

- ... a meu eterno namorado, marido e companheiro Sérgio;
- ... a minha orientadora e grande mestra, Prof.^a Dr.^a Heloiza Matos;
- ... ao Prof. Dr. Júlio Cesar Barbosa, meu exemplo de profissional de relações públicas;
- ... ao Prof. Dr. Ary Rocco, que me deu a oportunidade de percorrer novos caminhos;
- ... à Prof.^a Dr.^a Ângela Cristina Marques, que, apesar do pouco tempo, já me ensinou muito,
- ...à Priscilla Barone, grande amiga,
- ... às ONGs Centro de Atendimento Biopsicossocial, Alfabetização Solidária e LBV.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo central relatar a resposta das ONGs junto aos seus públicos de relacionamento em momentos de crise de imagem institucional. O estudo se desenvolve sob duas perspectivas: a da comunicação organizacional e comunitária, que analisa os pontos positivos e negativos da comunicação implementada pelas ONGs, além das ações de comunicação adotadas durante a gestão de crise; e a da teoria do enquadramento da mídia, possibilitando identificar e analisar os tipos e os modos de enquadramento durante a crise de tais entidades, baseando-se na cobertura das notícias divulgadas pela imprensa (Folha de S.Paulo Online e O Estado de S.Paulo Online). Suportam o referencial teórico da dissertação os autores: Margarida Kunsch, Cândido Teobaldo, Roberto Porto Simões, Jorge Duarte, João José Forni, Rubens Cesar Fernandes, Eudósia Acuña Quinteiro e Mauro Porto, entre outros. Na primeira parte, o estudo desenvolve uma discussão teórica buscando articular a teoria da comunicação organizacional, a comunicação comunitária, o terceiro setor, a gestão de crise e o enquadramento da mídia. A etapa investigativa apresenta o resultado da pesquisa qualitativa junto às ONGs selecionadas para o estudo: Alfabetização Solidária, Legião da Boa Vontade e Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri. Na seqüência, o trabalho desenvolve uma reflexão sobre as respostas das ONGs à mídia nos momentos de crise, analisando níveis de eficácia na comunicação destas entidades com a imprensa, indicando possíveis falhas e acertos. Na conclusão, o estudo propõe uma reflexão, relacionada ao futuro da comunicação nas ONGs e a importância das teorias de comunicação organizacional e a comunitária, como apoio a essa modalidade de pesquisa.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Gerenciamento de Crise. Enquadramento da Mídia. ONGs.

ABSTRACT

ABSTRACT

This dissertation concerns a study that aims to reveal the reaction of NGOs before its stakeholders in periods of crisis of their institutional image. The work is developed under two perspectives: the one of the organizational and community communication, that analyses the positive and negative aspects of the current communication used by NGOs; and the one of the communication activities adopted during the crisis management, and the theory of the media bias - this assignment identifies and analyses the types and ways of media biases during moments of institutional crisis, based upon the news coverage published on the press (online versions of Folha de S. Paulo and O Estado de S. Paulo). To support the theoretical references of this dissertation are the authors: Margarida Kunsch, Cândido Teobaldo, Roberto Porto Simões, Jorge Duarte, João José Forni, Rubens Cesar Fernandes, Eudósia Acuña Quinteiro and Mauro Porto. At the first part, there is a theoretical discussion that relates the theory of the organizational communication, community communication, third sector, crisis management and media biases. After this phase, the work advances to an investigative step and expose a qualitative research with the NGOs. Among the chosen and researched organizations are: Alfabetização Solidária, Legião da Boa Vontade and Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri. Finally, the dissertation reflects about the NGO's answers to the media in moments of crisis, analyzing its efficiency in terms of communication, indicating possible mistakes and highlighting the right decisions. The dissertation ends with a last reflection about the future of the communication in the NGOs. The author makes observations during the research and judges the work as extremely important for the development of the community communication.

Key words: Organizational Communication. Crisis Managemet. Media Bias. NGOs.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
1.1 PROCESSOS E DEFINIÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	19
1.2 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE E CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	22
1.3 AS FUNÇÕES E PRÁTICAS DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	25
1.4 PÚBLICO EM RELAÇÕES PÚBLICAS	27
1.5 CLASSIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS	30
1.6 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTEGRADA.....	34
2. O TERCEIRO SETOR E AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS	40
2.1 O SURGIMENTO DO TERCEIRO SETOR	40
2.2 O TERCEIRO SETOR E AS ONGs	41
2.3 PANORAMA SOBRE O ATUAL MERCADO DO TERCEIRO SETOR E DAS ONGs	43
2.4 INVESTIMENTO SOCIAL DE PESSOAS JURÍDICAS	46
2.5 INVESTIMENTO SOCIAL DE PESSOAS FÍSICAS	48
2.6 AS REDES NO TERCEIRO SETOR.....	48
2.7 DESAFIOS DAS ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	50
2.8 O ATUAL CENÁRIO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL	55
2.9 AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS.....	56
3. GERENCIAMENTO DE CRISE E ENQUADRAMENTO DA MÍDIA.....	61
3.1 GERENCIAMENTO DE CRISE DA COMUNICAÇÃO	61
3.2 POSSÍVEIS FOCOS DE UMA CRISE	62

3.3	O PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DE CRISE	63
3.4	OS ENQUADRAMENTOS DA MÍDIA	67
4.	PESQUISA.....	74
4.1	METODOLOGIA DA PESQUISA	74
4.2	RESULTADO DA PESQUISA COM O CENTRO DE ATENDIMENTO BIOPSISSOCIAL MEU GURI.....	75
4.2.1	A INSTITUIÇÃO E A CRISE.....	75
4.2.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA MEU GURI.....	76
4.2.3	COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	76
4.2.4	CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS.....	77
4.2.5	GESTÃO DA CRISE	78
4.2.6	ENQUADRAMENTO DA MÍDIA	80
4.3	RESULTADOS DA PESQUISA COM ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA.....	83
4.3.1	A INSTITUIÇÃO E A CRISE.....	83
4.3.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA ALFASOL	84
4.3.3	COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	84
4.3.4	CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS.....	85
4.3.5	GESTÃO DA CRISE	86
4.3.6	ENQUADRAMENTO DA MÍDIA	87
4.4	RESULTADOS DA PESQUISA COM LEGIÃO DA BOA VONTADE (LBV).....	90
4.4.1	A INSTITUIÇÃO E A CRISE.....	90
4.4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA COM LBV	91
4.4.3	COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....	91
4.4.4	CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS.....	92
4.4.5	GESTÃO DA CRISE	93

4.4.6	ENQUADRAMENTO DA MÍDIA	95
4.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	98
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
5.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	99
5.2	GERENCIAMENTO DE CRISE	100
5.3	ENQUADRAMENTO DA MÍDIA	102
5.4	IMPARCIALIDADE POLÍTICA	102
5.5	EXPLORAR A TRANSPARÊNCIA NO DISCURSO COMUNICACIONAL	103
5.6	BUSCAR O ENVOLVIMENTO DA IMPRENSA COM A CAUSA	104
5.7	ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARTICULARES	104
5.8	CPI DAS ONGs	105
5.9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
	REFERÊNCIAS	107
	ANEXOS.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁREA DE ATUAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS NACIONAIS SEGUNDO IPEA..... 44

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ANÁLISE DOS ENQUADRAMENTOS DA MÍDIA.....	72
----------------------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS SEGUNDO FRANÇA	30
TABELA 2: CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS SEGUNDO CÂNDIDO TEOBALDO	31
TABELA 3: CLASSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS SEGUNDO LUCIEN MATRAT	31
TABELA 4: CLASSIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS DE UMA ONG SEGUNDO FÁBIO FRANÇA	32
TABELA 5: REGIÃO DE LOCALIZAÇÃO DAS ASSOCIADAS (2004), SEGUNDO ABONG	44
TABELA 6: FORMAS DE COMUNICAÇÃO DAS ASSOCIADAS (2004), SEGUNDO ABONG	44
TABELA 7: CAUSAS DE INTERESSE DAS EMPRESAS PARA INVESTIMENTO SOCIAL, SEGUNDO IPEA101	45
TABELA 8: PÚBLICO BENEFICIADO PELAS AÇÕES SOCIAIS, SEGUNDO IPEA	46
TABELA 9: CLASSIFICAÇÃO (SEGUNDO LUCIEN MATRAT) DOS PÚBLICOS DE MEU GURI	76
TABELA 10: ENQUADRAMENTO DA MÍDIA CENTRO DE ATENDIMENTO MEU GURI	79
TABELA 11: CLASSIFICAÇÃO DOS PÚBLICOS ALFASOL	84
TABELA 12: ENQUADRAMENTO DA MÍDIA ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA	87
TABELA 13: CLASSIFICAÇÃO (SEGUNDO LUCIEN MATRAT) DOS PÚBLICOS DA LBV	91
TABELA 14: ENQUADRAMENTO DA MÍDIA LBV	95

INTRODUÇÃO

De acordo com o site da Rede de Informações para o Terceiro Setor, Rits, o terceiro setor surgiu da necessidade de suprir a ausência do Estado em setores de extrema carência, em questões que não interessavam à iniciativa estatal nem à iniciativa particular. Trata-se um setor não-governamental e não lucrativo que, no Brasil, tornou-se um fenômeno nas últimas três décadas. As ONGs são instituições que integram o terceiro setor e se tornaram, rapidamente, o novo centro de ação social, de compromisso ativo e contribuição social significativa. Essas instituições nascem com o propósito de garantir melhor qualidade de vida, cidadania e, sobretudo, para defender os valores, a tradição e os direitos da sociedade como um todo.

As ONGs são entidades que, para atuar, dependem diretamente de recursos da sociedade civil e de empresas públicas e privadas. Hoje, no Brasil, existem cerca de 300 mil organizações, movimentando R\$ 12 bilhões/ano – valor oriundo da prestação de serviços, do comércio de produtos e da arrecadação de doações.¹

De acordo com a Abong, a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais, a maioria das 300 mil ONGs é carente de capacitação gerencial e, diferentemente de outros países, no Brasil, o terceiro setor se desenvolveu a partir do trabalho voluntário e pouco no aspecto profissional. Por isso, hoje as ONGs se vêem diante dos desafios gerenciais e de uma prática de comunicação eficaz.

Por serem organizações sem fins lucrativos, a transparência e eficiência no uso e no emprego dos recursos (na maioria das vezes, público) que arrecadam e a prestação de contas das atividades realizadas é essencial – um dever para essas instituições e um direito para a sociedade.

Por outro lado, a imprensa, cumprindo seu papel, tem investigado e divulgado com certa frequência os casos de corrupção e mau uso dos recursos envolvendo ONGs. Inúmeras são as denúncias, desde enriquecimento ilícito dos idealizadores, desvio de dinheiro público e até a existência de ONGs fantasmas. Os escândalos envolvendo ONGs ganharam as páginas dos principais veículos de comunicação e culminaram, inclusive, em uma CPI cujo objetivo era o de apurar irregularidades,

¹ Dado disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 10/07/2007.

levando à justiça os envolvidos e, na seqüência, o de proceder, por intermédio do poder Legislativo, com uma reforma do conjunto de leis ou mesmo elaborando uma nova regulamentação com o intuito assegurar uma urgente e permanente fiscalização do setor.

As relações públicas são responsáveis por construir e manter a imagem das organizações. O sucesso de um trabalho de relações públicas envolve conquistar uma imagem positiva da organização junto aos seus públicos de relacionamento. A identidade está ligada à essência da organização, ao motivo pelo qual surgiu. Já a imagem é o modo como a organização é percebida pelos seus públicos de relacionamento.

Por volta de 1980, a área de relações públicas passou a ser discutida, por Margarida Kunsch (1997, p. 65), sob o aspecto da comunicação organizacional.

De acordo com a autora, após a abertura política do país e, no início do processo de globalização, ocorreu no Brasil a alavanca da comunicação organizacional, que colocaria, mais tarde, a integração entre os setores da comunicação como a grande tendência da área.

Os serviços de comunicação precisam ser realmente estratégicos e imprescindíveis para as organizações. A comunicação organizacional se amplia apoiada em uma tendência de integrar os diferentes tipos de serviços de comunicação.

A nova comunicação deve, portanto, buscar soluções, trazer benefícios de imagem, além de resultados financeiros. Para isso, é necessário pensar em comunicação de maneira global, com a união de esforços entre todos os subgrupos da comunicação. “A comunicação integrada é a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna” (KUNSCH, 1997, p. 115).

A comunicação isolada, fragmentada e gerenciada por diversos tipos de departamentos não funciona de forma eficaz no ambiente contemporâneo. A solução é a comunicação integrada, que traz coerência entre os objetivos institucionais e mercadológicos das organizações, tornando mais fácil, dessa forma, atingir os objetivos propostos.

No ambiente contemporâneo, a informação é muito acessível chega à sociedade de forma muito rápida. São diversos os meios e formas possíveis de consegui-la. Essa comunicação sem fronteira facilita que as organizações e

entidades civis percam o controle sobre o que é divulgado e lido por seus *stakeholders*.

Esse novo macroambiente, além de mais dinâmico e concorrencial, é também mais veloz. O desenvolvimento da internet gerou uma série de mudanças, como a possibilidade de comunicação em tempo real, de comunicação na rede e, ainda, a democratização da informação.

Neves (2000) sugere que, nesse ambiente de constante mutação, não basta à organização integrar suas ações de comunicação. Ela deve estar preparada e consciente de que está sujeita a entrar em uma crise de comunicação. Para o autor, se a empresa nunca entrou em alguma crise, deve se preparar, pois certamente será a próxima.

Forni (2006, p. 365) define o gerenciamento de crise como o trabalho voltado para diminuir o impacto e o estrago na reputação de uma empresa. O autor defende a gestão das crises, já que, para ele, ignorá-las afeta diretamente a imagem e os negócios da organização. Forni explica que são diversas possibilidades de surgir uma crise. E, muito embora, em algumas vezes, seja possível ter previsão de que a empresa entrará em crise, na maioria dos casos, ela aparece de surpresa. Uma notícia negativa em um jornal de grande circulação é um exemplo disso.

O tema escolhido para esta dissertação é “Análise das estratégias de relacionamento entre as ONGs e seus públicos via enquadramento da mídia em situações de crise.” Acreditamos que o tema deste trabalho é de fundamental importância para o mercado do terceiro setor e das ONG`s, já que, conhecer as estratégias adotadas por essas organizações em momentos de crise implica diretamente na sobrevivência das ONG`s e na continuidade das ações sociais.

A preocupação deste projeto de pesquisa esteve em analisar as formas de relacionamento entre as ONGs e a mídia no contexto da divulgação dos casos de corrupção, o estudo teve, portanto, como problema principal a seguinte questão: “Como as ONGs responderam às acusações da imprensa junto aos seus públicos de relacionamento?”.

Num segundo caso, a pesquisa também se preocupou em responder uma segunda questão, fundamental para o desenvolvimento do tema: “Nesses casos de crise, quais as estratégias utilizadas no relacionamento das ONGs com seus públicos?”.

Esta pesquisa sustentou as seguintes hipóteses:

- Na maior parte das ONGs, há a ausência de uma política profissional de comunicação organizacional, o que prejudica o relacionamento das mesmas junto a seus públicos;
- Embora limitado, houve um crescimento no processo de profissionalização da comunicação nas ONGs;
- A falta de comunicação entre as ONGs e seus públicos – em especial, a mídia – resultou em uma cobertura parcial dos fatos divulgados.

Esta dissertação usa como base o conceito de “relações públicas” e “formação de público”, assim como os conceitos de “comunicação organizacional” e a teoria de gerenciamento de crise e do enquadramento da mídia. Com a utilização desses conceitos, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar como aconteceu o relacionamento entre as ONGs e seus públicos em casos de crise. Após a identificação do objetivo geral, esta pesquisa ainda se preocupou em identificar com outras questões. Assim, esta pesquisa teve como objetivos específicos:

- Levantar pontos positivos e negativos da atual comunicação empregada pelas ONG's junto aos seus públicos;
- Identificar e analisar os modos de enquadramento da mídia baseado em matérias da imprensa.

A estrutura da dissertação é composta por quatro capítulos e conclusão.

O primeiro capítulo traz informações como as teorias sobre relações públicas e comunicação organizacional. Fizemos uma exposição das definições e funções de relações públicas, das diferenças entre identidade, imagem institucional, formação de público e os aspectos teóricos da comunicação organizacional e integrada.

O segundo capítulo traz a análise os conceitos teóricos do terceiro setor e da comunicação voltada para essa área em especial. O capítulo faz um histórico do terceiro setor no Brasil, uma contextualização do papel das ONGs na sociedade, e ao final, entra na questão da comunicação e das relações públicas comunitárias.

O terceiro capítulo aborda: a questão da gestão da crise de comunicação e a importância da gestão de crise; a mídia no contexto da crise organizacional; os enquadramentos da mídia com aspectos fundamentais para a delimitação do tamanho da crise; e o papel das relações públicas na gestão da crise com os demais públicos de relacionamento das organizações.

O quarto capítulo traz o resultado da pesquisa com as três ONGs selecionadas, incluindo uma análise. Levantamos como se deu o planejamento e o relacionamento entre as ONGs e os públicos, levantando estratégias, ferramentas utilizadas, assim como todo o processo da gestão da crise, dando forma a um diagnóstico do problema levantado.

A última parte da dissertação traz a conclusão, na qual relacionamos os aspectos teóricos com os dados da pesquisa. A intenção final da análise é atualizar profissionais de comunicação do terceiro setor quanto às práticas usadas e refletir sobre a eficácia das estratégias.

1. RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A abertura dos mercados e, conseqüentemente, o desenvolvimento da globalização culminou em um reposicionamento da área de comunicação. Para ser mais estratégica, a comunicação no ambiente globalizado precisa abdicar de ações fragmentadas e prezar por planos de comunicação global. Nesse contexto, surge a comunicação organizacional como uma proposta mais contemporânea que preza pela união dos serviços de comunicação.

Este capítulo contextualiza e discute as relações públicas, contextualiza e discute seu papel e o da comunicação organizacional na sociedade contemporânea e, ao final, discute a integração e as formas de contribuição das relações públicas para a comunicação organizacional.

1.1 Processos e definições das relações públicas

De acordo com Cândido Teobaldo, são tantas as definições para a atividade de relações públicas, que é difícil encontrar uma expressão que seja consenso. Nas palavras do autor: “Recorre-se muitas vezes a uma espécie de definição negativa, isto é, dizendo-se o que relações públicas não devem ser” (1993, p. 30).

Segundo a Associação Brasileira de relações públicas (ABRP),

Entende-se por relações públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.²

Com essa definição, podemos concluir que as relações públicas são responsáveis pela construção de relacionamentos sólidos entre organizações e públicos, objetivando construir a imagem dessas organizações.

² Conceito disponível em: <http://abrpsp.wordpress.com/about>. Acesso em: 16/11/2009.

Teobaldo, em *Para entender relações públicas*, identificou diversas definições para a atividade e, durante seu levantamento, coletou a definição de Walter Ramos Poyares, ex-diretor do departamento de relações públicas e promoções do jornal *O Globo*: “Relações públicas são o método de integrar na opinião pública conceitos favoráveis relativos a uma pessoa ou instituição” (POYARES apud TEOBALDO, 1993, p. 39).

De acordo com o Conselho Regional de Relações Públicas (CONRERP) dos estados de São Paulo e Paraná:

O profissional de relações públicas tem como objeto essencial de trabalho a gestão da comunicação organizacional. Ele é capacitado para orientar a alta direção da empresa na formulação das políticas e estratégias de comunicação organizacional com o objetivo de criar e manter o conceito positivo da marca da organização, formando uma opinião pública favorável e alcançando a boa vontade de seus públicos em relação aos seus negócios. Para tanto, planeja, implanta, coordena e avalia programas de comunicação e de integração institucional, pesquisas de opinião, organiza eventos dentro de um plano global de comunicação, sempre atento ao equilíbrio entre a cultura organizacional e as novas tecnologias. O planejamento de relações públicas de uma organização – seja ela pública ou privada – deve ter como objetivo básico a identificação dos seus públicos estratégicos e a adequação da mensagem e do discurso organizacionais. A partir disto, são definidas as estratégias de comunicação específicas com cada um desses públicos, estabelecendo um relacionamento harmonioso entre eles e a organização – sempre voltado ao fortalecimento de sua imagem organizacional como diferencial competitivo.³

A definição do CONRERP é mais detalhista e mais contemporânea, pois classifica a atividade como a responsável pela gestão da comunicação da organização e atenta para a possibilidade de criação de planos globais de comunicação. No entanto, confunde um pouco quando exemplifica que, dentro de um plano de comunicação global, as relações públicas podem fazer pesquisas de opinião e organização de eventos. O fato de definir a atividade exemplificando com duas possíveis ações pode induzir o leitor ao erro, pois deixa de mencionar as diversas possibilidades de atuação na área das relações públicas.

³ Dado disponível em: <http://www.conrerp2.org.br/cartilha/apresentacao/apresentacao.html>. Acesso em: 26/11/2009.

Roberto Porto Simões defende que a atividade tem uma função totalmente política. Para ele,

A atividade de relações públicas é uma atividade de profissional que maneja a relação de poder no sistema organização - públicos, utilizando, para isso, meio de comunicação. A razão básica, a essência é o exercício de poder, aparência; a forma é a comunicação (SIMÕES, 2006, p. 80).

Simões entende que estabelecer relacionamentos, criar confiança, formar opinião e criar políticas são atividades ligadas diretamente à prática da ciência política. Além do mais, criar relacionamentos significa lidar com controvérsias e com interesses particulares, justificando, assim, o cunho totalmente político das relações públicas.

Luiz Alberto Farias tem uma definição de relações públicas mais preocupada com o aspecto social da profissão.

As relações públicas podem ser definidas como gestoras do processo de comunicação organizacional no momento em que são capazes de aproximar o processo de comunicação da cúpula diretiva, o que é cada vez mais necessário como elemento facilitador do processo de aproximação dos interesses da empresa com os de seus públicos. Sua atuação deve ser ágil e permanente. Além de participar no processo de qualificação e assessoramento do staff, devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos, trazendo para dentro da organização as questões da comunidade, de modo a criar interação da cultura da organização com os públicos circunvizinhos, adequando a organização à realidade do compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública (FARIAS, 2004, p. 59).

Para Farias, além de buscar lucro, a atividade precisa se preocupar com as questões sociais, envolvendo todo o público interno e o corpo diretivo da organização no comprometimento com causas que afetam o desenvolvimento da sociedade.

Todas as definições citadas acima resumem o que consideramos ser a essência da atividade de relações públicas e sua importância para o cenário contemporâneo. Para esta pesquisa, trabalharemos as relações públicas como uma atividade de comunicação que lida com o poder a partir da construção e manutenção dos relacionamentos necessários para a existência de qualquer tipo de organização.

Para nós, as relações públicas, por meio da transparência e da ética, proporcionam, além do sucesso financeiro das organizações, equilíbrio e justiça social para toda a população.

1.2 As Relações Públicas na definição da identidade e construção da imagem institucional

Um trabalho de relações públicas eficaz está ligado diretamente ao valor da imagem de uma organização. As relações públicas são responsáveis pela construção dessa imagem, que é chamada de “imagem corporativa”. Podemos definir a imagem corporativa como uma figura retórica utilizada para visualizar e denominar um conjunto de atitudes da empresa. É um conjunto de possíveis respostas e um perfil de condutas antecipadas de uma organização. Para Paul Capriotti (1999), existem três grandes noções de construção da imagem corporativa: imagem ficção, imagem ícone e imagem atitude.

A imagem ficção é desenhada a partir de acontecimentos fictícios. Essa imagem nada mais será do que um reflexo da realidade manipulada e é adotada pelas empresas quando há um interesse da organização em esconder da opinião pública a verdadeira realidade. Capriotti, lembrando Bernays (1990), sustenta que esse tipo de imagem nada mais é do que uma ilusão, uma ficção que as relações públicas tratam como realidade. A imagem ficção é criada e construída para um determinado fim. É como uma caricatura com valor agregado.

A imagem ícone nada mais é do que uma representação de um objeto. Essa noção de imagem está relacionada com os elementos da identidade visual que representam a empresa – todas as características da logotipia, como a letra escolhida para o nome da organização, as cores, as peças de comunicação visual.

Os públicos, nesse tipo de estratégia de formação de imagem, costumam se lembrar visualmente da empresa. O grande problema desse trabalho visual é que aspectos históricos, informações e experiências dos públicos com a organização – que também compõem o processo de construção da imagem corporativa –, nesse caso, são ignorados.

Já a imagem atitude, para Capriotti, é uma representação mental, um conceito de idéia que o público possui em relação à empresa ou ao produto. Essa representação está atrelada às atitudes da organização, à história, aos serviços etc. O público, quando se lembra da organização, tem uma opinião sobre ela, principalmente em relação aos seus concorrentes. A imagem, portanto, se forma também com a relação da organização com outras entidades.

O processo de formação da imagem corporativa de atitude deve considerar a história da empresa, os comunicados que ela divulga (com ou sem intenção) e o que é dito e escrito sobre ela tanto por pessoas que não fazem parte dela quanto (e principalmente) pelos formadores de opinião.

O problema desse conceito está em considerar que a imagem é algo que a empresa possui e que deve ser adequadamente transmitida aos públicos para que estes a recebam e a adotem como sua – ou seja, esse tipo de estratégia não considera como é a recepção dessa imagem para o público ou como é o processo de consumo da informação emitida pela empresa por parte dos públicos.

Para Luiz Carlos de Souza Andrade (2006, p. 139), a comunicação da identidade corporativa permite a interação entre organização e públicos. Para fazer a divulgação dessa identidade corporativa, o autor é pragmático ao dizer que isso só é possível por meio de um planejamento estratégico que combine marketing com comunicação. Andrade acredita que o primeiro passo é definir a identidade da empresa, ou seja, o que ela é e faz, e como deseja ser percebida para, depois, encontrar as melhores ações a fim de comunicar essa identidade ao público – e, portanto, formar a imagem.

Para Roberto Castro Neves (2000, p. 14), a imagem é algo fundamental para uma organização. O autor diz que uma organização com má imagem leva à falta de credibilidade, à perda de competitividade e, conseqüentemente, aos fracassos financeiros. O autor define que a boa gestão da imagem institucional consiste em melhorar e manter os atributos positivos de uma empresa, além de neutralizar ou até mesmo zerar os pontos negativos.

Para Argenti (2006, p. 81), a identidade de uma empresa manifesta-se por sua comunicação visual – como, por exemplo, pelo nome, logomarca, slogan, produtos, serviços, instalações, folhetos, uniformes, assim como todas as outras

peças de comunicação que são criadas pela organização e divulgadas a uma grande variedade de públicos.

Os diferentes públicos de relacionamento formam percepções em relação à empresa baseadas nas mensagens que ela produz. Se a imagem que o público percebe for capaz de refletir com precisão a realidade organizacional, isso significa que o programa de identidade teve êxito. No entanto, se houver diferenças, pode-se concluir que a empresa está com uma defasagem no alinhamento da sua identidade.

Já quanto à imagem institucional, Argenti a entende como um reflexo da identidade da empresa. Uma empresa pode ter diversas imagens, ou seja, cada público percebê-la de uma maneira. Por isso, é muito importante compreender e conhecer profundamente o que a organização realmente é e para onde ela se dirige.

A empresa que tiver a intenção de construir uma identidade institucional deve pensar numa visão inspiradora, uma marca corporativa cuidadosamente elaborada e numa autoapresentação coerente. Além disso, é necessário o apoio de pesquisa que constantemente avaliam, por exemplo, a percepção dos símbolos da empresa com os diversos públicos (ARGENTI, 2006, p. 84)

O autor reforça que as organizações devem avaliar sua imagem não apenas com os consumidores, mas com todos os públicos de relacionamento da organização. Argenti lembra também que as organizações devem estar atentas, pois, muitas vezes, o público tem uma imagem positiva em relação à empresa, mas essa imagem muda rapidamente quando a pessoa interage com ela. É por isso que hoje as empresas se preocupam tanto com programas de gestão da qualidade total.

Para Argenti, com o trabalho de identidade e imagem alinhado, a organização deve sair em busca da reputação. “A reputação só é construída quando a identidade e imagem da organização já estão alinhadas. A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo, ela não é simplesmente uma percepção em um determinado período” (2006, p. 96).

Para todos os autores citados, a gestão da imagem de uma organização só é possível por meio do bom relacionamento entre a empresa e seus diversos públicos de interesse. Para isso, é necessário, primeiramente, a organização definir sua identidade corporativa para, então, os estrategistas de relações públicas poderem dar início a um trabalho de gestão da imagem da corporação.

Acreditamos ser fundamental, no atual ambiente de constante mutação do cenário político, econômico e social, que qualquer tipo de organização se preocupe com a saúde da sua imagem. A imagem corporativa funciona como um instrumento capaz de medir precisamente como os públicos percebem e interpretam todas as decisões da organização, e como reagem a elas.

1.3 As funções e práticas das relações públicas

Segundo Margarida Kunsch (2002, p. 100), a atividade de relações públicas tem quatro possíveis funções. Entre elas:

- Função administrativa: as relações públicas cuidam de como promover a integração entre as diversas áreas, setores e sub-setores, e da adequação dessas áreas de acordo com a atual política de comunicação institucional da organização;
- Função estratégica: com o intuito de trazer maior rentabilidade e valor agregado das suas ações às organizações, nesta função, as relações públicas se preocupam em estudar o cenário interno e externo no sentido de prevenir contra possíveis desastres organizacionais ou de antecipar tendências;
- Função mediadora: nesta função, as relações públicas se preocupam com as formas e os meios de comunicação que serão estabelecidos para que a organização mantenha um relacionamento com os seus públicos;
- Função Política: nesta função, as relações públicas se preocupam com as questões de poder dentro das organizações, gerenciando e administrando conflitos internos e externos.

Interessante notar que as funções são complementares e, durante o processo de relações públicas, é necessário passar por todas essas funções, como uma seqüência lógica.

Para construir ou manter a imagem da organização, as relações públicas precisam: conhecer a estrutura da organização e sua política de comunicação (função administrativa); estudar o micro e o macroambiente (função estratégica);

estabelecer as formas de comunicação (função mediadora); e, se necessário, fazer o gerenciamento de crise apoiado em todo esse planejamento (função política).

Em pesquisa realizada com profissionais do mercado americano liderada pelos autores Grunig & Hunt (apud KUNSCH, 1997, p. 110), identificou-se que os profissionais de relações públicas, numa função mediadora, usam quatro diferentes modelos de práticas profissionais. São eles:

- Modelo imprensa/propaganda: as ações de relações públicas utilizam técnicas da propaganda, caracterizando-se por uma comunicação de mão única;
- Modelo informação pública: as ações de relações públicas se aproximam das práticas do jornalismo;
- Modelo assimétrico de duas mãos: as ações de relações públicas são mais persuasivas e manipuladoras;
- O modelo simétrico de duas mãos que busca o equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos.

Para Kunsch (1997), a prática ideal e pura das relações públicas é o modelo simétrico de duas mãos, já que se aproxima muito da definição real da atividade, que é pensar numa proposta de comunicação sem técnicas persuasivas, de maneira dirigida e buscando a compreensão mútua.

No entanto, tempos mais tarde, Murphy (apud KUNSCH, 2002, p. 107) sugeriu um quinto modelo, chamado de “motivos mistos” – uma reutilização da união entre os modelos assimétricos de duas mãos e simétricos de duas mãos.

Para Murphy, o modelo simétrico de duas mãos é um tanto ideológico, e o modelo de motivos mistos sugere um equilíbrio entre os interesses dos dois lados, organização e públicos, valendo-se, se necessário, da persuasão científica e da negociação, sem deixar de se apoiar nos princípios da ética e da justiça.

Assim como Murphy, Oliveira também aponta implicações no modelo simétrico de duas mãos.

Um desafio colocado ao modelo é sua perspectiva de permanência e sustentação da comunicação a longo prazo. A construção do espaço comum pressupõe o tratamento processual da comunicação. É importante lembrar também, como desafio, que a capacidade de argumentação e de negociação de cada grupo interfere na ampliação ou restrição do espaço comum. Não se trata, portanto, de relação

simétrica entre os atores, uma vez que a organização pode deter maiores recursos e capacidades política, econômica, tecnológica, entre outras, que lhe confirmam mais poder (OLIVEIRA, 2007, p. 36).

Acreditamos que, em um ambiente contemporâneo, em que as informações verdadeiras ou falsas chegam rapidamente aos públicos estratégicos de uma organização, é difícil trabalhar a comunicação organizacional sob a ótica do modelo simétrico de duas mãos. Todo tipo de relacionamento, para se manter harmonioso, envolve negociação. Mas é importante que a busca pelo entendimento seja feita seguindo os parâmetros da ética e da moral.

1.4 Relações Públicas: formação de públicos e da opinião pública

São diversos os tipos de comportamento social em diferentes tipos de coletividade, multidão, massa e público.

Para Teobaldo (2005, p. 14-29), a multidão é um agrupamento espontâneo que se forma em torno de um acontecimento. Os integrantes da multidão estão tomados pelo sentimento da emoção – portanto, não estão no exercício da razão, e sim agindo pelo impulso.

Já os integrantes da massa são tomados pelo sentimento da emoção, mas, diferentemente da multidão, não precisam estar necessariamente num mesmo espaço físico. Para a massa se formar, é necessário existir a figura de um líder que a conduza de acordo com seus ideais. Os integrantes da massa têm a sensação de discutir ou pensar sobre um determinado assunto ou acontecimento, mas suas idéias são as retóricas do líder.

Em contrapartida, de acordo com o autor, o público forma-se a partir da controvérsia, da discussão e da reflexão. Diferentemente do que ocorre na multidão e da massa, os integrantes do público buscam a solução e o consenso apoiados pela razão.

Fortes (2003, p. 23) define público como a união de integrantes que debatem a partir da abundância de informações. O autor ainda coloca que o público precisa ter oportunidade para discussão e que sua formação só acontece de forma plena se não houver interferência daquele que detém o poder.

O grande avanço nos estudos da comunicação corporativa foi a evolução do termo “público” para “públicos”. Essa variação ajuda na concepção do sujeito receptor, já que pessoas que pertencem aos diferentes públicos possuem características e interesses diversos e, portanto, podem interpretar de maneira diferente uma mesma informação.

Os *stakeholders* são os públicos que têm uma relação ou envolvimento direto com a organização – assim como a organização o tem com esses públicos, ou seja, são os públicos estratégicos para ela. O termo “*stakeholders*” diferencia-se do termo “público”, pois eles integram somente aqueles grupos que têm poder sobre a organização, que são afetados por qualquer decisão dela e cujo comportamento também influi diretamente sobre os negócios da empresa.

Segundo o entendimento de Fábio França (2004, p. 62), os *stakeholders* de uma organização são:

- Alta Administração;
- Fornecedores;
- Consumidores;
- Entidades de classe e associações;
- Comunidade;
- Concorrência;
- Mídia;
- Comunidade financeira;
- Sindicatos;
- Grupos de pressão;
- Empregados;
- Governo.

Ou seja, todos os públicos dos quais, de alguma maneira, a organização tem uma dependência são denominados *stakeholders*.

Analisando os três tipos de comportamento humano e a definição de relações públicas, conclui-se que estas devem trabalhar para estimular e criar ambientes favoráveis para a formação e o surgimento de públicos. É essa formação de públicos que vai dar o proporcionar o surgimento do que chamamos de “opinião pública”.

De acordo com Teobaldo (2005, p. 55), a opinião pública, para se formar, passa por quatro fases.

- Primeira fase: surgem questões de interesse geral;
- Segunda fase: surge o debate dessa questão por parte dos públicos. Esse debate acontece por meio da discussão e da reflexão entre os membros de maneira não alienada;
- Terceira fase: reflexões e consenso para as sugestões de alternativas que solucionem os problemas surgidos;
- Quarta fase: forma-se o consenso. É nesta fase que ocorre a formação da opinião pública. Todos os membros do público entram em um acordo sobre a questão que culminou na reflexão.

Todavia, existem alguns públicos que exercem influência sobre outros públicos de relacionamento da organização. Por isso, é muito importante, antes de estabelecer os canais de comunicação, que a empresa ou o profissional de relações públicas identifique e classifique os públicos da organização.

Costa (1997) lembra que a opinião pública nasce a partir da reflexão dos assuntos abordados na esfera pública. A esfera pública é como uma arena em que os atores decidem coletivamente sobre a opinião da maioria. Para o autor, a opinião pública forma-se em duas fases:

- Primeira fase: nesta fase, é apresentado o problema central e a problematização da maioria sobre esse problema;
- Segunda fase: depois de discutido o problema, então, pode-se concluir que houve uma decisão concreta e, portanto, formou-se opinião pública.

No entanto, o autor adverte para a possibilidade da formação de uma opinião pública fabricada, com a presença de atores ou técnicas influenciadoras – como a mídia. Costa defende que, para fugir desse tipo de opinião pública, é necessário estimular uma sociedade organizada e crítica.

O surgimento de meios de comunicação críticos, a expansão da sociedade civil e a preservação de espaços públicos primários, dentro dos quais se observa um processo “alternativo” de formação de opinião, representam evidências de que as situações problemas captadas e condensadas no mundo da vida são levadas à órbita da opinião pública (COSTA, 1997, p. 191).

Para ele, a atuação da mídia e as organizações da sociedade civil são exemplos de estruturas que podem fomentar o debate em busca da pluralidade e da formação de uma opinião pública verdadeira.

1.5 Classificação dos públicos

Antes de iniciar a classificação de públicos, é preciso identificar e determinar quais são os públicos-chave, ou seja, aqueles dos quais a empresa depende para existir. É necessário também identificar, dentro dos públicos-chave, quais são os que exercem influência sobre os demais.

Após esse trabalho, é necessário que a organização faça a classificação dos públicos, o que é o primeiro passo para um plano de relações públicas. Sem ela, fica comprometido o alcance de resultados positivos. Fazer o mapeamento dos públicos da organização significa identificar e classificar cada um deles. Somente dessa forma é possível direcionar as ações de comunicação e torná-las mais estratégicas.

São diversas as tipologias e classificações de público. França propõe o seguinte esquema:

Tabela 1 – Classificação de públicos segundo França

Público essencial	Públicos não-essenciais	Redes de interferência
- Constitutivos da organização (diretores, proprietários, sócios, investidores, acionistas) - Não-constitutivos (empregados, consumidores/clientes)	- Empresas de consultoria e prestação de serviços. - Associações - Sindicatos - Comunidade	- Concorrentes diretos e indiretos - Público da comunicação de massa

Fonte: França (2004, p. 104)

França sugere classificar os públicos de relacionamento das organizações em três grandes categorias. O grande inconveniente dessa proposta desse autor está no fato de ele atribuir o nome de “não-essenciais” para públicos que são muito estratégicos para o sucesso de uma empresa – como sindicatos e comunidades, por exemplo. De qualquer forma, na classificação de França, é possível interpretar uma sugestão do autor de direcionar maiores esforços de comunicação para os públicos que integram a categoria “essencial” e “redes de interferência”.

Já Teobaldo (1989, p. 78) propõe a classificação dos públicos de relacionamento de uma organização em público em interno, externo e misto, conforme esquema abaixo.

Tabela 2 – Classificação de públicos segundo Cândido Teobaldo

Público Interno	Público Externo	Público Misto
- Funcionários - Serviços terceirizados - Temporários - Familiares dos colaboradores	- Imprensa - Comunidade - Concorrentes - Governo	- Revendedores - Distribuidores - Acionistas - Fornecedores

Fonte: Teobaldo (1989, p. 78)

A classificação de Teobaldo parece mais equilibrada, já que, para o autor, os públicos, apesar de estarem em categorias diferentes, possuem a mesma importância e, portanto, devem ser lembrados e trabalhados constantemente pela área de comunicação. Interessante ressaltar, na classificação de Teobaldo, o público misto, que, no ambiente contemporâneo e de livre mercado, passa a ser um grande determinante nos negócios e no sucesso das organizações.

França (2004, p. 54-56), em *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica*, cita uma terceira classificação de públicos, a do francês Lucien Matrat. A classificação de Matrat leva em consideração a influência de cada público sobre a organização e separa-os por esse critério. A idéia é direcionar e pensar os esforços de relações públicas pelo tipo de influência que cada público exerce sobre a organização.

Tabela 3 – Classificação de públicos segundo Lucien Matrat

Decisão	Consulta	Comportamento	Opinião
- Diretoria - Poder Executivo	- Financiadores de projetos - Entidades co-irmãs - Poderes	- Associados - Voluntários - Familiares dos associados e	- Mídia - Universidades - Estudantes - Pesquisadores

	legislativos, municipal, federal	funcionários - Parceiros em projetos - Concorrentes - Comunidade - Públicos Potenciais	
--	-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Matrat apud França (2004, p. 54-56)

Na classificação de Matrat, existe um equilíbrio em relação à importância dos públicos de relacionamento da organização. Apesar de figurarem em categorias diferentes, todos têm sua importância. O público de decisão é fundamental para a tomada de posição da empresa; o de comportamento pode agir positivamente ou negativamente em relação às decisões da empresa e sua reação está diretamente ligada aos resultados financeiros da organização; já o público de opinião pode vir a influenciar os demais públicos, comprometendo a integração entre organização e públicos; e, por fim, o público de consulta determina os caminhos que a empresa deve ou não seguir. Sem a permissão desse público, a empresa não pode seguir sua administração.

França (2004, p. 140-141) também sugere um exemplo de mapeamento de público de uma organização não governamental. A tabela abaixo ilustra a sugestão do autor, lembrando que a classificação realizada está embasada na proposta de França para mapeamento de público.

Tabela 4 – Classificação dos públicos de uma ONG segundo Fábio França

Tipo de público	Tipo de relação	Nível de envolvimento	Nível de dependência	Objetivos da ONG	Expectativas da ONG
-Assembléia geral - Diretoria executiva - Conselhos - Sócios	Operacional	Permanente	Essencial Constitutivo	Conseguir voluntários e parceiros Aumentar o volume de fornecedores	Ajudar financeiramente o maior número de instituições.
Doadores	Negócios parceria	Frequente	Essencial de sustentação	Fornecer a ONG material	Criar parcerias para conseguir

	total		primária	reciclável	doações constantes
Coletores	Negócios parceria total	Frequente	Essencial de sustentação primária	Responsabilizar coletores pela tiragem e envio do material para empresas recicladoras ou compradoras	Estreitar o relacionamento com para a manutenção financeira e defesa do meio ambiente
Patrocinadores Mantenedores	Negócio Social	Ocasional	Essencial de sustentação primária	Manter financeiramente a ONG	Manter a colaboração dessas empresas
Beneficiados	Social Institucional	Frequente	Não Essencial Comunitários	Receber vendas para a entidade pela venda do material reciclado	Participação constante dos fornecedores Aumentar à ajuda as instituições
Colaboradores	Parceria	Parcial	Não essencial de setores associativos	Manter suas sedes como postos de arrecadação	Contar com apoio dos colaboradores
Recicladores	Inexistente	Inexistente	Essencial de sustentação primário	Fazer com que reciclem o material coletado	Ajudar financeiramente instituições de caridade
Funcionários e Voluntários	Total	Total	Essencial de sustentação primário	Manter programas individualizados de coletas de material Promover educação ambiental Gerar recursos para as entidades beneficiadas	Busca de novos colaboradores Competência no trabalho Fidelidade

Fonte: França (2004, p. 140-141)

Com base na tabela, podemos considerar, no geral, como público fixo e estratégico de uma ONG os diretores, conselho consultivo, doares e financiadores,

patrocinadores, beneficiados, funcionários e voluntários. Apesar de não conter na tabela, acreditamos ser necessário incluir também a imprensa como público, já que ela noticia com frequência fatos relacionados ao setor. Os demais públicos dizem respeito às particularidades de cada instituição.

Na tabela, França também analisa o nível de relacionamento que cada público possui com a organização. A única crítica é em relação ao status do público beneficiadores, classificado pelo autor como não essencial comunitário. Considerando que, para o sucesso das atividades de uma organização todos os públicos de relacionamento são de alguma maneira estratégicos os beneficiados, portanto, deveriam ser enquadrados na categoria redes de interferência, já que, uma ONG precisa da simpatia e participação da comunidade para atuar, caso contrário, fica inviável até sua existência.

A proposta nessa dissertação é a metodologia de Lucien Matrat. Por meio dela, acreditamos conseguir identificar mais facilmente os públicos das ONG's pesquisadas e equilibrar, na análise, o impacto da reação de cada público, após as denúncias da imprensa, no rumo de cada projeto.

1.6 A comunicação organizacional e integrada

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completa-se mediante uma interação entre pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços.

Segundo Kunsch (2003), no mundo contemporâneo, paralelamente aos paradoxos e à complexidade vigente, há um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, que estão sempre atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional.

Torquato (2004) diz que as organizações, tanto privadas como públicas, funcionam como parte integrante da sociedade e, como entes sociais, precisam ter

voz e vez na democracia. A forma que essas organizações encontraram para informar o público e se relacionar com a sociedade, dando as respostas exigidas pelos cidadãos aos seus anseios, é a comunicação.

O autor acrescenta ainda que a comunicação praticada pelas organizações é pautada de acordo com os interesses dos movimentos sociais e políticos. Isso significa dizer que as organizações entendem a importância de se inserir na política social.

Torquato acredita que o fortalecimento de uma organização está diretamente ligado ao fortalecimento dos grupos sociais e das entidades civis. Essa nova configuração do modo de agir das organizações implica diretamente as estratégias de comunicação organizacional que devem ser baseadas em uma visão política.

Kunsch defende que a prática ideal de comunicação no mundo contemporâneo está na união de todas as áreas buscando uma visão integrada do processo comunicativo. A autora defende que as organizações têm que deixar de investir num serviço segmentado, passando, então, a adotar a comunicação integrada.

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 sub-setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 1997, p. 115).

Para a autora, as ações de comunicação não podem ser mais isoladas e segmentadas. A comunicação organizacional é entendida como a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne quatro grandes modalidades: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistema da informação.

A comunicação cultural está diretamente relacionada à cultura organizacional das empresas e é aferida pela comunicação interna, que é o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade. A comunicação administrativa refere-se às normas, procedimentos e princípios organizacionais das empresas. A comunicação social envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. Já o sistema de informação agrega as informações que são

armazenadas em banco de dados. A soma de todas essas áreas é que proporciona a eficácia da comunicação nas organizações.

No Brasil, a modernização da comunicação organizacional ocorreu quando as organizações, com objetivo de aumentar sua participação democrática, passaram a desenvolver um poder político, fazendo-se, portanto, mais presentes e atuantes nas questões relacionadas à cidadania.

Kunsch assinala que a diferença entre comunicação empresarial, comunicação corporativa e organizacional são as terminologias, nomes usados indistintamente para designar o trabalho de comunicação que é elaborado para as organizações em geral. Para exemplificar, a autora usa o conceito de Goldhaber:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Com esse conceito, é possível concluir que a comunicação organizacional refere-se às diversas formas e estratégias que as empresas desenvolvem a fim de manter um relacionamento contínuo entre a organização e os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Em suma, o termo “comunicação organizacional” envolve as diversas atividades comunicacionais entre empresa e *stakeholders*. No entanto, apresenta maior amplitude, pois se aplica a qualquer tipo de organização pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc. – não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa.

Castro Neves também defende a comunicação integrada nas organizações. Para ele, estruturas segmentadas geram conflitos internos bastante desgastantes, já que ações isoladas podem gerar uma comunicação diferente para cada público, e conseqüentemente, fica mais difícil a gestão da imagem institucional. “Está mais do que provado que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, má utilização de recursos, distração gerencial e até danos para a própria imagem da empresa” (NEVES, 2000, p. 30).

A comunicação integrada, para Neves, é a união das áreas de marketing, vendas, recursos humanos, relações públicas, advogados, ombudsman, serviço de atendimento ao consumidor, telemarketing, lobistas, agência de publicidade, relações com imprensa e relações com a comunidade. Para ele, todas essas áreas devem estar em um único departamento, o de comunicação. Neves coloca a comunicação como uma solução moderna e estratégica para as organizações se manterem no ambiente competitivo contemporâneo, só que, para isso acontecer, é necessário investir em um olhar integrado.

Oliveira (2007) entende a comunicação organizacional como um processo não-linear, já que, muitas vezes, ocorre em estágios diferentes. Para a autora, a comunicação organizacional deve envolver a integração entre as diversas subáreas da comunicação por meio de ações planejadas e espontâneas, tanto no aspecto informacional como no aspecto relacional – sendo o fluxo informacional responsável pela veiculação de informação na organização e o fluxo relacional responsável pela integração entre organização e atores sociais. Nas palavras da autora:

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública da sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada a gestão organizacional, bem como as expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage (OLIVEIRA, 2007, p. 21).

De acordo com a citação de Oliveira, as diversas áreas que contemplam a comunicação organizacional devem trabalhar de forma dirigida os fluxos informacionais e relacionais, utilizando-se do planejamento. As áreas de jornalismo e publicidade e propaganda devem voltar-se para os fluxos informacionais, enquanto a área de relações públicas deve se preocupar com os aspectos relacionais.

Para a autora, é a partir dessa divisão conceitual, somada à integração entre os dois fluxos, que é possível conquistar verdadeiras oportunidades de diálogo entre a organização e seus públicos, garantindo, dessa forma, a excelência nas práticas da comunicação organizacional contemporânea.

Assim como Oliveira, Fábila Lima (2008) entende a comunicação organizacional num viés relacional, em que há interações constantes entre a organização e a sociedade. Para ela, a comunicação organizacional deve ser analisada a partir da interação entre as dimensões relacional, simbólica e contextual – sendo a dimensão relacional as interações entre organização e sociedades; a dimensão simbólica, os discursos adotados pelas organizações; e a dimensão contextual compreende os aspectos socioculturais.

A autora ainda ressalta que o ambiente contemporâneo alterou as formas de interação, que, cada vez mais, estão virtualizadas. “Podemos considerar que o contexto organizacional contemporâneo conforma um tipo de interação marcado pelo hibridismo e pela fluidez” (LIMA, 2008, p. 115).

Além das relações cada vez mais virtualizadas, a autora também acredita que, hoje, as organizações trabalham na lógica da mídia. “Há um esforço das organizações em também se tornarem mídia, por meio de ações de comunicação em que deixam de ser anunciantes para se tornarem elas próprias produtoras de conteúdo cultural” (LIMA, 2008, p. 117).

Com base em Lima, podemos concluir que a comunicação organizacional contemporânea deve atuar num aspecto relacional e, para isso, é necessário convocar constantemente os públicos de relacionamento das instituições para sugerirem e experimentarem novos produtos e serviços. Então, a partir de uma ação coletiva e sinérgica, eles podem construir e reconstruir juntos a identidade e, conseqüentemente, a imagem institucional.

Conforme colocado pelos autores e também observando as práticas do mercado, a grande tendência para a área de comunicação é investir em uma comunicação dialógica e segmentada. A comunicação de massa e ações fragmentadas e isoladas não atendem mais aos problemas comunicacionais das organizações no ambiente contemporâneo. A comunicação precisa analisar as situações de cada negócio e propor planos que unam os conceitos da publicidade, marketing ou relações públicas. Somente com planos globais será possível conquistar maior valor agregado nas marcas corporativas e seus respectivos serviços e produtos.

O objetivo desta dissertação é analisar de que forma as atividade de relações públicas e da comunicação organizacional contribuem para a contenção de crises no

terceiro setor. Sendo assim, esta dissertação passa então a discutir e refletir a área da comunicação sob o aspecto e teorias da comunicação integrada e organizacional.

2. O TERCEIRO SETOR E AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS

Este capítulo contextualiza o terceiro setor e as organizações não governamentais. Faz também uma relação histórica desde o surgimento do terceiro setor até os dias de hoje, discutindo sua importância para o cenário nacional. Após essa parte introdutória, há uma reflexão sobre a atuação da comunicação e das relações públicas no campo social e comunitário. Por fim, o capítulo aborda as possibilidades de atuação da comunicação e a importância da área como um motor que impulsiona o sucesso do terceiro setor e das organizações que o integram.

2.1 O surgimento do terceiro setor

De acordo com Faria Bernardi (2006, p. 60-61), o terceiro setor no Brasil surgiu em meio ao governo militar, em um ambiente marcado pela repressão e punição aos cidadãos que faziam qualquer tipo de oposição ao governo.

Naquele momento, por volta da década de 1970, surgia um movimento que reivindicava melhores condições sociais, ambientais e políticas a toda a sociedade. Surgia, então, um setor com pessoas decididas a trabalhar em prol de melhorias para a sociedade. Esses movimentos da sociedade civil, inicialmente, tinham forte influência e atuação da igreja católica e grande participação de intelectuais, universidades e grupos opositores ao governo então vigente. Segundo a Rits, (Rede de Informações para o Terceiro Setor), os movimentos que surgiram em 1970 eram principalmente em oposição ao Estado autoritário.

Esse grupo de pessoas e suas respectivas associações deram lugar, na década de 1980, à emergência do terceiro setor e das ONGs – esta última considerada a personagem principal da nova trama. Informações do Rits contam que o terceiro setor se expandiu e ganhou essa notoriedade de hoje nas últimas três décadas.

No Brasil, o fortalecimento da sociedade civil aconteceu durante a ditadura militar, ou seja, em um ambiente de total opressão de idéias e pensamentos,

principalmente quanto às questões políticas. Foi exatamente nesse contexto que a solidariedade e a sensibilidade tocaram a sociedade e inspiraram a ação de movimentos sociais voltados para diferentes causas.

Por volta de 1990, o setor, já mais atuante, e em um ambiente político democrático, começou a amadurecer e a se desenvolver. Nesse momento, já era possível observar novas e melhores formas de atuação por parte das entidades. As ONGs começaram a considerar de extrema importância uma gestão com foco nas parcerias entre os três setores da sociedade: governo, iniciativa privada e movimentos sociais.

É nesse momento também que o Estado reconhece que as ONGs acumularam experiências, conhecimentos e resultados positivos, qualificando-as como interlocutoras e parceiras das políticas governamentais. A partir de então, o Estado passa a repassar verbas de algumas questões públicas e sociais para as ONGs e estas, então, em um esquema de parceria, começam administrar e aplicar os recursos públicos nas regiões em que atuam.

As empresas, que antes eram distantes das questões de interesse público, também começaram a entender a importância de incentivar a responsabilidade social, passando a ver nas ONGs o meio para concretizar as ações sociais. Tornaram-se, então, doadoras de recursos, principalmente financeiros, a fim de garantir a continuidade dos projetos sociais comandados pelas ONGs.

2.2 O terceiro setor e as ONGs

O terceiro setor abriga organizações privadas, constituídas pela sociedade civil, que têm como finalidade a prestação de serviços públicos. Esse setor engloba as organizações não governamentais, popularmente conhecidas como ONGs.

Esse grupo de organizações ou entidades pode pertencer a organizações empresariais ou sindicais, correntes religiosas, ou ser uma organização totalmente independente. Essas entidades não têm fins lucrativos e, em geral trabalham para a diminuição do sofrimento das pessoas e para a mudança de certas condições da sociedade, como miséria, pobreza, doenças.

A definição de terceiro setor segundo, Cesar Fernandes (1994, p. 21), é:

O conceito denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Não gera lucros e respondem a necessidade coletiva. Isso quer dizer que quaisquer excedentes de recursos devem ser revertido ou reinvestido na própria organização.

De acordo com a Rits, o campo não governamental e não lucrativo surgiu da necessidade de suprir a ausência do Estado em áreas de extrema carência que não interessavam nem à iniciativa estatal nem à privada.

As ONGs, aqui no Brasil, podem ser constituídas juridicamente e também classificadas como: associações, fundações, organizações religiosas e partidos políticos. Elas se dedicam à prevenção, ao levantamento de dados e ao diagnóstico de situações sociais desfavorecidas, ou seja, realizam trabalhos que deveriam ser feitos por entidades (como, por exemplo, o governo) que não dão mais conta de administrar certos serviços públicos.

As principais características estruturais dessas organizações são: não têm proprietários; dispõem de autonomia diretiva; surgiram a fim de suprir o papel do Estado em relação às questões sociais; são formadas a partir do interesse público; precisam sair em busca de recursos para poderem sobreviver; e possuem alguns privilégios fiscais – e estes, muitas vezes, são estendidos aos seus financiadores e parceiros (PRANDO; MILANI FILHO, 2006, p. 19).

De acordo com pesquisa realizada por Fernandes (1994, p. 69), o terceiro setor e as ONGs são um fenômeno da década de 1970. 68% dessas instituições surgiram naquele período, sendo que o Brasil, na região da América Latina, era o país com maior quantidade de registros dessas organizações. Ainda de acordo com a pesquisa em questão, quando surgiu, a maioria das ONGs latino-americanas tinha como foco principal a preocupação com as questões ligadas à educação.

No Brasil, a falta de capacidade de suprir todas as necessidades sociais e ambientais por parte do setor público e das organizações privadas tem sido preenchida por essas organizações intermediárias. Essas instituições, portanto, surgem a fim de garantir melhor qualidade de vida, cidadania e, sobretudo, para defender os valores, a tradição e os direitos da sociedade como um todo. Por isso,

rapidamente, elas se tornaram o novo centro da ação social, do compromisso ativo e da contribuição significativa.

Esse novo universo organizacional, que se configurou com o surgimento do terceiro setor, nada mais é do que a estruturação da sociedade em grupos, em setores, em categorias que se juntam em forma de organizações sociais com a finalidade de defender seus interesses. Essas organizações se constituem e formam as associações de classe, os sindicatos, as federações, os clubes de mães, as comunidades de base, os movimentos ecológicos, de etnias, de defesa do consumidor, dos trabalhadores sem-terra, entre outros.

2.3 Panorama sobre o atual mercado do terceiro setor e das ONGs

Em 2008, foi lançado o segundo suplemento sobre as fundações e associações privadas sem fins lucrativos no Brasil. Essa é a mais recente pesquisa sobre o setor, e baseia-se em cadastro feito no ano de 2005. Esse documento é fruto de uma pesquisa desenvolvida a partir da parceria entre IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Ipea (Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas), Abong (Associação Brasileira de ONGs) Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas).

De acordo com o levantamento realizado, hoje, no Brasil, existem 338 mil organizações sem fins lucrativos. Entre 1996 e 2005, essas organizações apresentaram um crescimento da ordem de 215,1%. Isso significa que o número das ONGs brasileiras passou de 107,3 mil para 338,2 mil no período. Essas entidades cresceram 152,2%, enquanto todo o conjunto de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas cresceu 74,8%.

No entanto, o crescimento dessas entidades diminuiu 22,6% entre os anos de 2002 e 2005, o que leva a crer que o ritmo de crescimento das ONGs pode apresentar uma mudança de tendência. Nos próximos anos, elas deverão apresentar um crescimento bem inferior aos 157% alcançados no período entre 1996 e 2002.

Dentre todas as organizações, é possível perceber que existe uma extrema desigualdade quanto a seu porte e capacidade, a depender das regiões de origem.

Ainda segundo a pesquisa, as ONGs no Brasil empregam cerca de 1,7 milhão de trabalhadores assalariados, e a maioria das entidades empregadoras trabalha com foco na saúde e na educação. A média salarial dos colaboradores dessas entidades é de cerca de 3,8 salários mínimos por mês.

A grande área de interesse das ONGs aqui no Brasil é a educação – 47% das entidades direcionam seus projetos para essa causa. No gráfico abaixo, é possível perceber, de acordo com a pesquisa, com quais causas as ONGs têm maior preocupação e em quais elas se concentram mais.

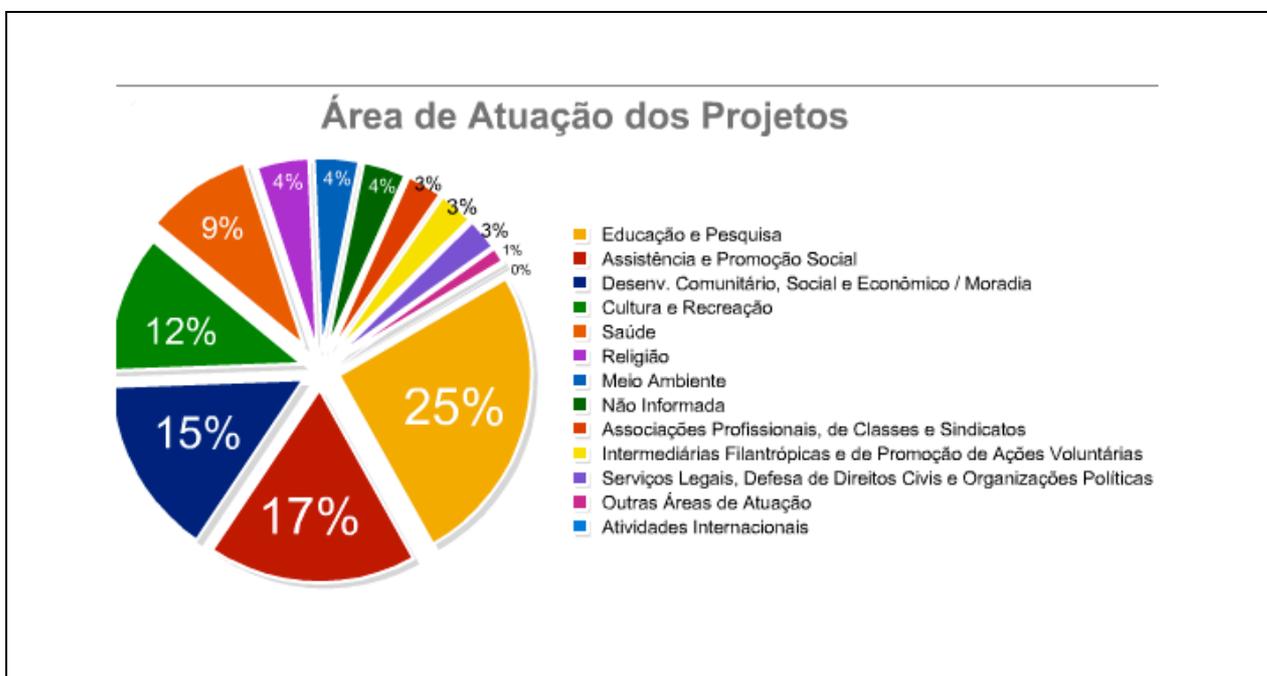


Gráfico 1 – Área de atuação dos projetos sociais nacionais segundo Ipea

A pesquisa indicou que foi mantida a tendência de crescimento mais acentuado das organizações de defesa dos direitos e interesses dos cidadãos e das ONGs direcionadas às questões ambientais. No quesito ritmo de crescimento, grupos de entidades ligados ao meio ambiente e proteção animal tiveram um crescimento de 61%. Os idealizadores da pesquisa acreditam que tal crescimento pode refletir uma preocupação mundial com o tema, que tem pautado constantemente os debates políticos nacionais e internacionais. Além disso, há muitos conflitos nesse campo, especialmente entre sociedade civil e poder público.

A pesquisa também demonstra que houve um crescimento do setor no mercado nordestino e confirma o alto nível de envolvimento da sociedade com essas entidades na região Sul. Já a região Sudeste é o lugar com a maior quantidade de entidades. Essas organizações têm um tempo curto de existência – a média está em doze anos de atuação.

A tabela abaixo mostra a concentração das ONGs por região.

Região de concentração das ONGs	
Sudeste	42,4%
Norte	4,8%
Nordeste	23,7%
Sul	22,7%
Centro-oeste	6,4%

Tabela 5 – Região de localização das associadas (2004), segundo Abong.

As ONGs hoje dependem de arrecadação de pessoas físicas e jurídicas para darem continuidade a seus projetos, sendo que a maioria das organizações (24%) arrecada mais de R\$1.000 por ano.

As ONGs também foram avaliadas quanto à sua estrutura de comunicação. 96% usam a internet em suas atividades diárias. Quanto à assessoria de comunicação, 45% delas contam com o apoio de profissionais especializados, ao passo que 49% não possuem nenhum tipo de assessoria. A tabela abaixo resume as formas de comunicação que as ONGs usam para se comunicar tanto com seus beneficiários como com a população em geral.

Meios de comunicação	População geral	Seus beneficiários(as)
Página eletrônica	64%	42%
Informes/boletins impressos	46%	55%
Informes/boletins eletrônicos	41%	41%

Rádio	39%	21%
Televisão	38%	14%
Jornal comercial	33%	10%
Jornal próprio	18%	20%
Revista própria	11%	13%
Revista comercial	6%	4,00%

Tabela 6 – Formas de comunicação das associadas (2004), segundo Abong.

2.4 Investimento social de pessoas jurídicas

De acordo com pesquisa realizada pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Aplicada), no ano de 2004, 462 mil (59%) empresas brasileiras com um ou mais empregados declararam realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade e, em dois terços das empresas, a prática social é habitual.

O volume de investimento repassado pelas empresas para projetos sociais, em 2004, foi de aproximadamente R\$ 4,7 bilhões. E, de acordo com as empresas pesquisadas, 39% delas declararam que pretendem ampliar o montante no futuro próximo.

As empresas que mais investem em ações sociais são as que estão na região Sudeste (67%), seguidas por as que estão nas regiões Nordeste (55%), Norte (50%), Centro-oeste (50%) e Sul (46%).

A tabela abaixo mostra as causas pelas quais as empresas mais se interessam e nas quais investem, segundo a pesquisa.

Causa	Porcentagem
Assistência social	54%
Alimentação e abastecimento	41%
Educação e alfabetização	19%
Saúde	17%
Esporte	17%

Cultura	14%
---------	-----

Tabela 7 – Principais causas de interesse das empresas para investimento social, segundo IPEA

A pesquisa também identificou o público beneficiado pelas doações. Na tabela abaixo, os resultados.

Público Beneficiado	Porcentagem
Crianças	62%
Família	40%
Comunidade em geral	27%
Portador de deficiência	25%
Jovem	25%
Idoso	23%
Adulto	17%
Mulher	13%
Doenças graves	7%

Tabela 8 – Público beneficiado pelas ações sociais, segundo Ipea

De acordo com a pesquisa, quando os empresários foram questionados sobre o motivo pelo qual investem em responsabilidade social,

- 61% afirmaram que tal investimento traz gratificação pessoal;
- 55% declararam que as comunidades ganham, pois melhoram suas condições de vida;
- 40% entenderam que, em decorrência de sua atuação social, se estreitaram os laços com a comunidade;
- 26% avaliaram que, em consequência da ação social, melhorou a imagem do negócio;
- 24% acreditaram que, em consequência da ação social, melhorou o envolvimento do empregado com a empresa.
- 61% afirmaram que tal investimento traz gratificação pessoal;

A pesquisa realizada pelo Ipea concluiu que houve um crescimento significativo de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em

benefício das comunidades. São aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente.

Mas, para o Ipea, o montante desse investimento social privado ainda é pouco. As grandes empresas foram as que apresentaram a maior taxa de participação em ações comunitárias (94%), sendo que, em segundo lugar, estão as microempresas 66%.

2.5 Investimento social de pessoas físicas

O estudo “Descobrimo o investidor social local”, realizado pelo Idis (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social), identificou quem são os doares físicos do estado de São Paulo.

De acordo com a pesquisa, 74% dos paulistas investem em responsabilidade social e realizam doações que chegam, em média, a R\$ 388 por ano. Esses doadores, em sua maioria, são do sexo feminino (56%).

Segundo o estudo, 40% dos doadores são das classes A e B e 74% acompanham o destino da doação realizada.

Interessante ressaltar, com a pesquisa realizada pelo Idis, o alto índice de participação nas questões sociais por parte das pessoas físicas – e o mais importante: o acompanhamento e a preocupação que esses doares têm com o correto uso dos recursos doados.

2.6 As redes no terceiro setor

Simeone Henriques (apud KUNSCH, 2007) diz que os movimentos sociais de hoje não possuem mais o formato original. As novas configurações da sociedade contemporânea alteraram os modelos clássicos de ativismo político, como lutas de classe e organização revolucionária.

Hoje, as organizações sociais se estruturam em forma de redes sociais, ou seja, por meio da união entre diversas entidades com os mesmos valores, com a intenção de uma cooperação auto-organizada, com novas formas de colaboração social e novos modos de interação. Os movimentos buscam parcerias horizontais em prol da mesma causa a fim de conectar e articular suas ações com as de outros movimentos. Isso significa dizer que, quanto mais contatos houver nessa rede, maior será a representação e o nível de engajamento das ONGs junto à sociedade civil.

Para Sampaio (2005), as redes são um conceito muito importante para o terceiro setor hoje. Elas são como um emaranhado de relações nas quais os indivíduos constituem os nós. Significam uma transformação das idéias sobre a organização social. As pessoas organizam seu significado em torno do que são, e acreditam que as redes de intercâmbio conectam indivíduos, grupos, regiões e organizações de acordo com os objetivos de todos os elementos da rede.

Nas redes, os objetivos definidos coletivamente articulam pessoas e instituições que se comprometem a superar, de maneira integrada, os problemas sociais e sua solução. As ONGs, com as redes sociais, passam a constituir uma forma privilegiada de gestão das políticas sociais.

As redes sociais incorporam pessoas que voluntariamente a integram, ajudando a tecê-la, colocando seu saber, seu tempo e sua experiência a serviço do bem público. O espírito da rede é a existência de um propósito unificador (SAMPAIO, 2005, p. 60).

Se analisarmos a atuação das ONGs, é possível observar que a maioria delas já trabalha com o conceito de redes. O Instituto Ayrton Senna trabalha para criar oportunidades de desenvolvimento humano para crianças e jovens brasileiros com a cooperação de empresas, governos, prefeituras, escolas, universidades e ONGs parceiras. Quando o Instituto Ayrton Senna estabelece união com outras ONGs, ele não encara a outra organização como uma possível concorrente, mas sim como mais um parceiro que pode agregar conhecimento, expertise e conseguir mais força e adesão para a causa que defende.

Já Warren (2003) observa que as ONGs constroem as redes utilizando-se de diversas técnicas, como a internet e outras mídias alternativas. As redes, hoje, já fazem parte dos movimentos sociais e se formam a partir das conexões presenciais

e virtuais. Warren defende as redes como um motor essencial para alcançar os objetivos sociais das ONGs.

A rede enquanto uma forma organizacional é uma estratégia de ação que permitiria aos movimentos sociais desenvolverem relações mais horizontalizadas, menos centralizadas e, portanto, mais democráticas, tem assumido freqüentemente um caráter propositivo nos movimentos sociais (WARREN, 2003, p. 222).

Tomando como base a citação, podemos entender que, hoje, uma ONG para conseguir disseminar, ampliar e fortalecer a causa que defende precisa trabalhar com as redes. São as redes que se encarregam de promover o debate entre todos os atores sociais e de articular, junto a esses atores, novas políticas públicas e ações sociais verdadeiramente capazes de transformar a realidade em busca de maior igualdade para todos.

2.7 Desafios das entidades do terceiro setor

Para Lia Sampaio (2005), o grande desafio do terceiro setor é se modernizar e se atualizar sem que ele perca suas características próprias.

Segundo Froes (1999, p. 60), uma tendência necessária à profissionalização das ONGs é a necessidade de os projetos agirem em parceria com a comunidade. As ONGs, por muito tempo, implantavam projetos que eram desenhados e planejados por pessoas técnicas. Esses projetos não tinham a participação da comunidade durante o processo de planejamento, no entanto, o autor propõe esse diálogo, uma vez que a comunidade é o próprio objeto das ações.

Froes também defende a necessidade de os projetos buscarem o desenvolvimento sustentável – ou seja, refere-se a projetos que busquem e estimulem o autodesenvolvimento da comunidade em longo prazo, permitindo que ela se emancipe da ONG e saiba sozinha se organizar para minimizar seus problemas sociais.

Além dessas questões, Froes lembra a necessidade de avaliação de todos os projetos desenvolvidos pelas ONGs. “São programas sem foco e com

gerenciamento ineficiente. Muitos ainda utilizam o velho paradigma do modelo assistencialista, direcionados para diminuir a intensidade dos efeitos e não para as verdadeiras causas dos problemas sociais” (FROES, 1990, p. 62).

Apesar de isso parecer óbvio, muitas organizações ainda não buscam o desenvolvimento sustentável, não avaliam os resultados dos seus programas e não sabem retornar dados qualitativos e quantitativos aos seus parceiros, o que sustenta um aspecto caseiro e antiprofissional por parte dessas organizações. O resultado desse tipo de gerenciamento pode representar falta de transparência, levando à perda de credibilidade.

Para Thompson (1997, p. 46), o futuro do terceiro setor está em conquistar maiores garantias e direitos para cidadãos excluídos e, para isso, muitas vezes, será necessário o embate entre Estado e empresas privadas. Mas, além de continuar com essa missão – que é, na verdade, o propósito de todas as ONGs –, o autor defende a necessidade, para uma questão, inclusive, de sobrevivência, de o terceiro setor se pautar na transparência de valores, ter capacidade de mobilização social, de lidar com a opinião pública e, por fim, ter flexibilidade para estabelecer relações duradouras.

Thompsoni preconizava que esse setor deveria se enquadrar nas regras do mercado, ou seja, prezar pela qualidade da prestação de serviços, formação de recursos humanos e cuidar para garantir custo-eficiência-efetividade. Complementado a idéia de Thompsoni, Dulany (1997, p. 70) acrescenta:

Construir parcerias felizes toma tempo e exige esforço, mas conduz a soluções sancionadas. Também fortalece a participação dos movimentos populares, para que estes sejam capazes de lidar com outras questões por conta própria ou com novos parceiros. O potencial mais estimulante surgido dessas colaborações entre setores talvez seja a sinergia, quando o talento, capacidade e recursos oriundos de diferentes grupos começam a atuar harmoniosamente, e não com propósitos conflitantes.

Dulany lembra a importância de o terceiro setor agir em parceria como uma alternativa para viabilizar os projetos das organizações, além de fortalecer o envolvimento da sociedade com a causa.

Salomon (1997, p. 102) levanta uma série de desafios para as organizações do terceiro setor. Entre eles:

■ **Desafio da legitimidade:** o terceiro setor precisa aparecer e se divulgar mais. Existem muitas informações sobre a área e não pode haver, como há, mistérios sobre seus números, resultados etc. É necessário que a população se conscientize sobre o que fazem as organizações. Nas palavras do autor, "o setor do cidadão e como tal não pode permanecer incompreensível e invisível à maioria dos cidadãos, ou àqueles que o representam na esfera pública" (1997, p. 104);

■ **Desafio da eficiência:** as organizações do terceiro setor precisam vencer o desafio da profissionalização e mostrar capacidade de gestão e competência. Para isso, é necessário um preparo de toda a equipe a fim de se aprimorar e buscar a melhor gestão;

■ **Desafio da sustentabilidade:** o autor defende a necessidade de as organizações terem uma sustentabilidade financeira que garanta sua existência. Para isso, é necessário que se pense em como manter o volume e fidelidade das doações – e não só delas, mas também do seu capital humano, que precisa compreender que o terceiro setor é uma área na qual é possível construir uma carreira profissional;

■ **Desafio da colaboração:** este item se divide em três casos. O primeiro é o da colaboração com o Estado, cujo apoio é fundamental para o setor, principalmente porque ele é um grande colaborador e financiador. Portanto, o relacionamento com ele é de grande preocupação e deve exigir grandes esforços. O segundo é a colaboração do setor privado. As empresas privadas, além de grandes financiadoras, são também grandes parceiras no que diz respeito à união de esforços. As empresas precisam se sensibilizar para questões do terceiro setor e entrar verdadeiramente na busca por soluções. O terceiro setor está ligado à colaboração, união entre as próprias entidades. Elas devem se unir e buscar maior fortalecimento, favorecendo a criação de políticas públicas, incentivos fiscais, entre outros. Precisam buscar uma forma de representação mais sólida.

Quinteiro (2006, p. 211-230) coloca a questão da profissionalização do serviço de voluntariado como ponte para o crescimento consolidado do terceiro setor. De acordo com a autora, os profissionais que trabalham como voluntários devem ter um envolvimento e comprometimento com a causa e, além disso, a ONG

deve cobrar deles o profissionalismo da atividade que desenvolvem, bem como a concretização de metas.

Para ela, o voluntário tem que ter um olhar coletivo para os mais diversos problemas do planeta, e quem se dispõe a tal serviço deve trabalhar e estudar muito para poder ser considerado realmente um trabalhador voluntário. “É o voluntariado que agrega e garante o avanço da moral, da ética, do respeito ao próximo, aumentando esses espaços físicos e de consciência, com sua ação paulatina e consistente” (QUINTEIRO, 2006, p. 228).

Viebig (2006, p. 88-103) coloca a questão do cuidado com a comunicação visual como algo essencial para o terceiro setor. Segundo a autora, as ONGs fazem comunicação, mas não se preocupam com a identidade visual, e isso implica diretamente a formação da imagem da instituição. Para ela, “a falta de clareza na comunicação visual de um empreendimento reflete uma confusão na exposição de idéias, bem como na formação de conceitos, comprometendo o sucesso nos negócios” (Idem, p. 93). Para ela, uma proposta de comunicação visual envolve a definição dos princípios organizacionais da instituição, criação do manual de utilização do logotipo e padronização da utilização da marca. Viebig defende que, antes de se preocupar com a captação de recursos, as ONGs precisam profissionalizar suas marcas, e isso é um grande investimento para o sucesso da organização e a conquista da reputação.

Manzione (2006, p. 158-179) defende que, diferentemente do primeiro e do segundo setores, o terceiro setor deve se concentrar na comunicação institucional. Tendo em vista que o principal objetivo da ONG é captar recursos para a realização dos projetos, faz-se, portanto, necessário um trabalho de comunicação que evidencie a entidade, que trabalhe a credibilidade da organização. É isso que vai garantir os recursos, segundo o autor. No entanto, Manzione realizou uma pesquisa com ONGs de caráter ambiental e identificou que essas organizações investem em comunicação, mas não avaliam seus resultados, ou seja, sabem da importância de se comunicar, mas trabalham com percepções, sem dados reais que comprovem a eficácia da comunicação que empregam.

É importante ressaltar a contribuição do trabalho de Manzione. O autor identifica a preocupação das entidades do terceiro setor em investir em comunicação, mas aponta a falta de mensuração. Consideramos que esse intervalo

entre agir e não avaliar anula qualquer possível efeito da comunicação para a organização. Significa afirmar que as ONGs não se comunicam, já que a avaliação é tão importante quanto a ação em um trabalho comunicacional.

Interessante que todos os desafios do terceiro setor levantados pelos autores estão totalmente ligados à gestão da administração de empresas. As entidades do terceiro setor precisam, portanto, se enquadrar nas formas e modelos de administração modernas, a fim de garantir eficácia na utilização dos recursos e nos resultados que a entidade se propõe a alcançar. Ou seja, o grande desafio das ONGs é encarar os fundamentos da administração como uma empresa privada, que precisa ter objetivos e atingir metas.

Já Arndt e Oliveira (2008) apontam para os possíveis problemas que há em transportar os modelos de gestões administrativas usadas por organizações privadas para as ONGs. Para eles, o terceiro setor tem particularidades e essas técnicas administrativas esbarram em conceitos relacionados à natureza dessas organizações. “A racionalidade instrumental de mercado, com sua crescente hegemonia sobre as práticas e valores sociais, estaria assim impondo uma homogeneização que restringe a manifestação das ações substanciais” (ARNDT; OLIVEIRA, 2008, p. 79).

Os autores (Idem, p. 65-69) entendem que as ONGs, quando arrecadam recursos para seus projetos, acabam cedendo a pressões e lógicas do mercado, o que impossibilita a continuidade das suas atividades e a busca pela sustentabilidade – ou seja, essa lógica impacta diretamente a resolução dos problemas sociais nos quais as ONGs estão envolvidas. Assim como Arndt e Oliveira também acreditamos que é necessário refletir exaustivamente sobre como buscar as melhores práticas de gestão e avaliação sobre os projetos sociais, caso contrário, essas organizações, se replicarem experiências das empresas privadas, podem, a longo prazo, perder suas identidades.

2.8 Alguns problemas atuais do terceiro setor no Brasil: crises e corrupção

Após conhecer alguns desafios que as entidades do terceiro setor devem superar é importante conhecer o atual cenário externo que o setor se encontra. Mapear os principais acontecimentos do ambiente externo é de extrema importância para as organizações detectarem possíveis ameaças e atuarem nelas, evitando com que atinjam a organização e se tornem grandes fraquezas. Esse levantamento foi obtido por meio de noticiários diários e informações sobre os veículos específicos do terceiro setor.

A crise financeira hoje assombra as economias mundiais e resultou em grandes impactos financeiros para países de primeiro mundo assim como os países em desenvolvimento. Em menos de seis meses de crise empresas já demitiram milhares de trabalhadores e muitas empresas abriram pedido de falência. Apesar do Brasil não ser um dos países epicentros da crise o reflexo por aqui foi impactante para a economia e o crescimento do PIB.

As ONG's que dependem diretamente de arrecadação assim como as empresas privadas, também deverão ser afetadas. Deve diminuir a quantidade e o volume de doações devido aos problemas financeiros tanto das pessoas jurídicas como das pessoas físicas. Portanto, esse é um momento em que as entidades devem encarar a crise financeira mundial como uma grande ameaça e pensarem em alternativas de captação de recursos para que mantenham seus projetos em andamento.

Outro fator relevante é a CPI das ONG's que foi instaurada no país. A imprensa, cumprindo seu papel, tem investigado e divulgado com certa frequência os casos de corrupção e mau uso dos recursos entre ONG's. Inúmeras são as denúncias, desde enriquecimento ilícitos dos idealizadores, desvio de dinheiro público, a existência de ONG's fantasmas. Os escândalos entre ONG's ganharam as páginas dos principais veículos de comunicação e culminou, inclusive, com uma CPI das ONG's cujo objetivo é apurar irregularidades, levando à justiça os envolvidos e, após tal trabalho, proceder, por intermédio do poder legislativo, uma reforma do

conjunto de leis ou mesmo uma nova regulamentação com o intuito de uma urgente e permanente fiscalização do setor.

Conforme colocado por muitos autores, por serem organizações sem fins lucrativos, a transparência no uso e emprego dos recursos (na maioria das vezes públicos) que arrecadam e a prestação de contas das atividades realizadas é essencial e um dever para essas instituições além de um direito para a sociedade.

2.9 As relações públicas comunitárias

O desenvolvimento do terceiro setor e o crescimento das ONGs trazem à sociedade um novo olhar social, antes desconhecido ou esquecido. A propagação dos trabalhos dessas organizações e seus propósitos trazem também novas possibilidades de atuação para a área de comunicação, em especial para as relações públicas.

De acordo com Cecilia Peruzzo (1993, p. 2),

Até mais ou menos há dez anos as relações públicas eram concebidas teoricamente e praticadas majoritariamente enquanto um instrumental a serviço do capital, dos governos e da hegemonia das classes dominantes. Mas, a sociedade é dinâmica e, acompanhando as mudanças que vêm ocorrendo no interior da sociedade brasileira, as relações públicas também chegou a vez de deixarem-se mudar. Hoje, teórica e praticamente, é possível falar de relações públicas populares, ou comunitárias, orgânicas às classes subalternas. Ou seja, de um trabalho de relações públicas comprometido com os interesses dos segmentos sociais subalternos organizados, ou num sentido mais amplo com o interesse público. Falar de relações públicas populares, ou comunitárias, significa falar de "novas" relações públicas. "Novas" no sentido de estarem comprometidas com a realidade concreta e com as necessidades e interesses majoritários da população sofrida, impossibilitada de usufruir dos direitos plenos de cidadania. Portanto, as relações públicas populares implicam num olhar inconformado do statusquo, e ao mesmo tempo, implicam num "apostar" na transformação social. Ou seja, é um olhar inconformado no sentido de não se conformar, não aceitar a realidade de opressão a que está sujeita a maior parte da população brasileira.

Para a autora, esse novo momento social possibilita o surgimento de uma nova relações públicas, voltada principalmente para os aspectos comunitários. As

relações públicas comunitárias devem se preocupar com questões sociais e ambientais, bem como favorecer a busca pelo equilíbrio dessas questões. Para isso acontecer, uma boa saída é se unir às ONGs e ao terceiro setor.

Torquato (2004) defende que o poder está presente na esfera das representações sociais, particularmente no âmbito das organizações intermediárias da sociedade, e que certas organizações sociais detêm maiores cotas de poder do que outras – como as igrejas, que exercem maiores influências sociais.

A sociedade contemporânea sofre com uma série de problemas ambientais e sociais. As relações públicas, responsáveis pelo interesse social de todos os públicos de uma organização, devem voltar-se a esses problemas e engajar-se na busca por soluções.

Segundo Gutierrez Fortes (2002, p. 40), “as relações públicas devem cumprir sua meta-fim de desenvolvimento da instituição, dos grupos sociais e da comunidade, processada ao fornecer compatibilidade aos interesses genuínos”.

Atualmente, a comunidade é cada vez mais considerada um público relevante para o sucesso e para o andamento das estratégias organizacionais, e as relações públicas comunitárias trabalham para esse público em especial.

Um projeto de relações públicas comunitárias, para acontecer de forma plena, deve buscar um diálogo para a compreensão mútua, e melhores decisões entre organização e comunidade.

Para Margarida Kunsch (2007), as relações públicas comunitárias implicam uma verdadeira participação nas necessidades da comunidade. Para ela, as ações propostas devem fugir do caráter assistencialista e buscar o estímulo à reflexão e à co-participação da comunidade.

Para a autora, a atuação das relações públicas comunitárias pode acontecer de diversas maneiras. No primeiro setor, pode promover ações sociais sustentáveis a fim de impactar positivamente os problemas dos cidadãos. No segundo setor, pode atuar em diversas frentes, como na construção de um trabalho direcionado para a comunidade, no apoio a uma causa com a qual a empresa identifica, ou até mesmo na implantação de programas sociais dirigidos à comunidade. No entanto, Kunsch acredita que é no terceiro setor, junto às ONGs, que as relações públicas comunitárias encontram várias possibilidades de atuação, já que podem atuar

diretamente na divulgação e promoção do engajamento social relacionado a diversas causas.

As relações públicas comunitárias, de acordo com Peruzzo, devem direcionar suas ações a fim de buscar a transformação e a igualdade social. De acordo com a autora,

As relações públicas populares podem ser efetivadas em 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 espaço nos grandes meios de comunicação de massa; que estabeleçam relacionamento adequado com os órgãos do Poder Público e com outras instituições da sociedade (PERUZZO, 1993, p.7).

Dessa forma, as relações públicas comunitárias devem agir em defesa da comunidade e propor ações que diminuam as necessidades dela. Além disso, devem buscar a compreensão e a mobilização da sociedade civil e do empresariado para que todos se engajem verdadeiramente na solução dos problemas comunitários e adquiram esse compromisso social.

Partindo do entendimento de que a comunicação organizacional é um agrupamento das subáreas da comunicação, -, é possível entender a comunicação comunitária como uma dessas subáreas, pois atua com foco na comunicação ligada às questões de responsabilidade social. Entre suas responsabilidades, está a aproximação entre organização e comunidade, bem como o entendimento entre elas, promovendo a reflexão e discussão sobre os diversos problemas sociais.

Segundo Peruzzo, a comunicação comunitária surge e se desenvolve articulada aos movimentos sociais e populares, como um canal de expressão e um meio de mobilização e conscientização das populações residentes em bairros periféricos e submetidas à carência de toda espécie em razão dos baixos salários ou do desemprego.

A autora compreende que uma das características da comunicação comunitária é a participação, que é dotada de duas dimensões essenciais. Ela pode ocorrer no nível da mensagem – com uma forma mais simples, nesse tipo de participação, só há recepção, não caracterizando envolvimento – ou no nível do

planejamento, no qual há um envolvimento das pessoas e da comunidade no estabelecimento da política dos meios, na formatação dos veículos e dos programas, assim como na elaboração dos objetivos e princípios de gestão.

Portanto, a comunicação comunitária deve ser um processo no qual toda pessoa da comunidade pode se tornar um sujeito da comunicação e pode participar ativamente da instituição e da unidade comunicacional.

As atividades das relações públicas comunitárias são definidas como trabalhos para a comunidade e pressupõem uma atuação interativa, em que o profissional é, antes de tudo, um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas. As relações públicas comunitárias não podem ignorar as necessidades de a comunidade agir pelos interesses da empresa que representa (Kunsch, 2007).

Roque (2007) propõe que as relações públicas comunitárias se desenvolvam no campo da negociação,

A capacidade de negociação é fundamental quando se trata de vencer resistências, obter ressonância na mídia, garantir conquistas prometidas, justificar opções, conquistar colaboradores, sensibilizar públicos, comprometer o setor público, estimular a participação comunitária, medir os níveis de expectativa dos atores envolvidos, assegurar uma interpretação adequada das ações e estratégias adotadas, tornar claros missão e objetivos, administrar recursos envolvidos, estabelecer interfaces e parcerias. (ROQUE, 2007, p.244-245)

Pudemos observar que a comunicação organizacional é um processo sistêmico que envolve a soma de esforços das subáreas da comunicação e seu grande diferencial é o de olhar para o todo do processo comunicacional. Aplicar os conceitos da comunicação organizacional é promover a compreensão mútua da instituição com seus diversos públicos de relacionamento.

As organizações sociais são instituições que fazem parte do terceiro setor. Diferentemente do que ocorre nos outros setores, as organizações sociais devem estar focadas em atrair e sensibilizar a sociedade civil para sair em defesa da solução das questões sociais em que estão engajadas. É neste sentido que a comunicação organizacional deve agir: focar nas questões comunitárias, agir para que a comunicação desperte nas pessoas um olhar social e para que essas questões se tornem uma preocupação de todos.

Para ter essa força, é preciso que a comunicação favoreça e fortaleça o sistema de redes sociais. Favorecer é criar condições para que as redes se formem, promovendo parcerias entre as diversas organizações que atuam na erradicação do mesmo problema social; é fazer com que essas redes promovam debates e reflexões que atraiam a atenção da sociedade; além disso, é fazer com que haja trocas de expertise entre elas, possibilitando o aperfeiçoamento e a maior profissionalização das suas formas de atuação. Por meio das redes sociais, as ONGs tendem a fazer com que seus projetos e ideais se tornem questões de interesse público e que os problemas defendidos na esfera do terceiro setor façam parte da agenda de toda sociedade civil.

3 GERENCIAMENTO DE CRISE E ENQUADRAMENTO DA MÍDIA

O novo ambiente contemporâneo trouxe para a área de comunicação novas preocupações e práticas – entre elas, o gerenciamento de crise. As ONGs hoje convivem nesse ambiente e já experimentam esses novos desafios. Este capítulo aborda todos os aspectos e processos que envolvem a gestão da crise. Além desse tema, também discute a questão do enquadramento da mídia, fundamental no apoio à construção de planos de ação mais eficientes e eficazes para a eliminação da crise.

3.1 Gerenciamento de crise da comunicação

José Forni (2006, p. 363) lembra que nenhuma empresa, por mais sólida que seja, está imune ao impacto de uma crise. Algumas crises chegam de surpresa e podem levar a organização ao desaparecimento. Para o autor, não existe um assunto especial que possa ser caracterizado como crise: qualquer informação negativa sobre a empresa na mídia pode levar a organização a entrar no que chamamos de gerenciamento ou administração de crise.

Segundo Forni, são diversas as possibilidades que levam ao surgimento de uma crise, e esta não surge apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte. A capacidade de divulgação das informações no ambiente contemporâneo, principalmente com o desenvolvimento da o e acesso à internet, dão uma dimensão gigantesca e transformam pequenos assuntos, aparentemente insignificantes, em fatos alarmantes.

O tempo de hoje é mais curto do que o era há alguns anos, sendo que uma notícia negativa sobre a empresa pode ser lida em tempo real no mundo inteiro. Se antes a notícia demorava mais para chegar até os públicos de relacionamento da organização, hoje ela se espalha, muitas vezes, antes mesmo de a própria organização tomar conhecimento.

Por isso, hoje as empresas investem tanto em gerenciamento de crise. Não é que isso não existia antes. O que acontece é que a velocidade da informação faz as empresas estarem sempre vulneráveis a entrar em crise institucional.

Já Argenti (2006, p. 258) entende que uma empresa pode passar por diversos tipos de crises institucionais. São elas:

- Crise derivada de causas naturais. Essas crises são resultantes de causas naturais, como, por exemplo, enchentes. As crises naturais, apesar de inevitáveis, precisam ser gerenciadas pelas empresas, já que estas estão envolvidas com a catástrofe;
- Crise derivada do erro humano. Casos de negligência, corrupção e desvio de verba são alguns exemplos. Nesses casos, as conseqüências para as empresas podem ser ainda maiores, já que elas devem enfrentar queda das ações, altos custos com honorário advocatício e grande impacto na reputação. Além disso, exposições desse tipo levam à perda de confiança por parte dos públicos;
- Crises derivada da ação de terceiros. Nesse caso, as empresas tornam-se vítimas de uma ação. Exemplos disso são os casos de tentativa de furto de informações on-line, interferência de crackers etc.;

É importante ressaltar que nem sempre a crise será uma catástrofe, caso a organização esteja preparada para administrá-la. Gerenciar e administrar uma crise significa planejar todos os passos para esclarecer o fato que a culminou. Para Fortes (2003, p. 192), no ambiente contemporâneo, o que vai diferenciar uma organização da outra é sua capacidade administrar uma crise.

3.2 Possíveis focos de uma crise

Forni (2006, p. 372) lembra que são diversas as possibilidades que levam ao surgimento de uma crise de comunicação na organização. No entanto, existem alguns fatos recorrentes que geram crise e podem ser gerenciados pela empresa. De acordo com o autor, são eles:

- Acidentes: a empresa ou até mesmo os funcionários, durante o trabalho, podem provocar um acidente ambiental;
- Violações de produto: é necessário que a empresa faça a gestão da qualidade total na fabricação dos produtos e na prestação dos serviços;
- Reclamação grave de cliente: a empresa deve evitar escândalos ou insatisfação com clientes, já que, hoje, são diversos os meios que eles possuem para poder contar suas experiências;
- Demissões em massa: reestruturações que envolvem demissão de funcionários costumam ser de grande interesse da imprensa;
- Prejuízos de balanço: publicação de balanço social com grande diferença de faturamento em relação ao do ano anterior;
- Contaminação do meio ambiente: as empresas, hoje, são cobradas por ações que prezem e estimulem o desenvolvimento sustentável. Displicência com questões sociais não são mais perdoadas pelos públicos;
- Denúncias de ex-funcionários: funcionários insatisfeitos, principalmente aqueles de cargos estratégicos, podem fazer denúncias contra a organização.

Esses são alguns focos previsíveis que podem gerar a crise para as organizações. Não levantamos aqui questões ligadas à ética empresarial – como sonegação de imposto, fraudes, exploração de mão de obra, entre outras –, atitudes intoleráveis para a administração de uma organização que preza pela imagem institucional.

3.3O planejamento do gerenciamento de crise

Para Forni (2006, p. 363), o gerenciamento de crise demanda planejamento. Existem alguns passos que devem ser dados quando a crise chega. Ignorar os acontecimentos, omitir-se ou então não retornar à imprensa quando esta entra em contato para um depoimento não são atitudes recomendadas, já que abrem possibilidades para maiores especulações sobre o assunto em questão.

Forni recomenda, para uma boa administração de crise, algumas estratégias que, segundo ele, são essenciais para o sucesso do gerenciamento e o restabelecimento da reputação da organização. São eles:

- Criação do Comitê de crise: a estrutura desse comitê é composta por pessoas estratégicas de áreas diversas da organização. Ele pode ser formado, inclusive, como uma prevenção. Os integrantes têm a responsabilidade de analisar os macro e micro ambientes da organização, trabalhando tanto para alertar sobre uma possível crise como para pensar, durante essa crise, em propostas para todas as ações que forem implantadas;
- Eleição de um porta-voz: a organização precisa identificar uma pessoa para poder falar com todos os públicos de relacionamento durante a crise. Essa pessoa deve ter um cargo estratégico na organização. Para essa, função é recomendável que haja um *media trainnig*, trabalho específico de treinamento de porta-vozes no momento da crise. O porta-voz tem que ter equilíbrio psicológico, principalmente com a imprensa, e deve passar credibilidade, segurança e confiança.

Além disso, é importante que a organização que passa por crise faça um plano de ação específico e direcionado para o caso da empresa. Apesar de existirem algumas estratégias habituais, não existe uma fórmula certa, já que cada empresa é um negócio – e, como os públicos agem de maneira diferente, o plano deve ser dirigido. Importante lembrar que o sucesso do gerenciamento de crise está na transparência, na agilidade e no respeito. Esses são princípios básicos para uma organização conseguir, após uma crise, não apenas enfrentar o desafio, mas se superar, conquistando maior fidelidade dos seus públicos.

Gutierrez Fortes (2003, p. 194) também indica o planejamento como a melhor estratégia para o gerenciamento de crise. Para o autor, as relações públicas é que devem assumir esse gerenciamento. A primeira ação é começar com o planejamento, que deve contemplar as seguintes etapas:

- Eleger e treinar o porta-voz;
- Definir e estabelecer as funções individuais por nível hierárquico;
- Quantificar e qualificar as possíveis ocorrências no cenário externo;
- Confeccionar planos paralelos para todas as hipóteses levantadas;

- Elaborar um manual de crise com todas as instruções que devem ser obedecidas;
- Simular condições de risco potencial;
- Adequar os recursos ao plano elaborado;
- Padronizar as informações e elaborar comunicados para todos os públicos de relacionamento;
- Buscar alianças com poderes públicos, ONGs, imprensa e sindicatos para que eles se manifestem em apoio à organização;
- Testar regularmente a dinâmica da comunicação, bem como sua eficácia;
- Direcionar a comunicação a todos os públicos.

Além disso, Gutierrez Fortes lembra a etapa da execução, ou seja, como fazer para implantar o que foi desenhado durante o planejamento. A execução parece ser simples, já que se refere a colocar em prática. No entanto, durante a execução, é possível detectar uma série de empecilhos que não foram lembrados durante a parte do planejamento. Gutierrez Fortes (2003, p. 201) sugere que essa etapa seja dividida em cinco grandes partes.

- **Divulgação:** pensar em como disseminar as informações sem mensagens persuasivas, de interesse somente da organização. Essa área deve ficar responsável pela supervisão de todos os comunicados, comerciais e publicações corporativas;
- **Informação:** coordenar toda a área de atendimento e orientação aos públicos da organização. Reestruturar serviços de SAC, redesenhar a intranet, fazer o *clipping* com todas as notícias que a imprensa publicar;
- **Contatos:** promover a reciprocidade entre a organização e públicos, ou seja, pensar em como dar espaço para a manifestação, sugestão e reclamações desses públicos;
- **Adaptação:** ajustar as ações de acordo com as forças endógenas e, principalmente, exógenas. Identificar e avaliar o grau de impacto de cada fato levantado;
- **Identificação:** manter a imagem institucional. Avaliar qualquer perda e ganho de imagem da organização e mensurar a eficácia do plano de ação.

Para Argenti (2006, p. 275), apesar de existir diferentes tipos e origens de crise, em todos os casos, os públicos esperarão respostas da organização – por

isso, a omissão nunca deve existir. As empresas, portanto, precisam se preparar e se prevenir. Argenti sugere, como estratégias para superar uma crise,

- Avaliar constantemente o ambiente interno e externo da organização e levantar os riscos que podem ou não gerar a crise;
- Criar um plano tático emergencial somente para eliminar o fato que gerou a crise;
- Envolver no processo de planejamento funcionários que ocupam cargos estratégicos. É interessante designar uma equipe que ficará exclusivamente voltada para o gerenciamento da crise;
- Listar as estratégias que serão implementadas;
- Não se esquecer de avaliar cuidadosamente o efeito da crise sobre os diversos públicos com os quais a organização interage. Para isso, deve-se adotar uma comunicação dirigida para todos os públicos de relacionamento, bem como os veículos que farão a mediação das informações;
- Avaliar cuidadosamente cada estratégia adotada;
- Lembrar-se de que os negócios, durante a crise, devem continuar. Portanto, a empresa não pode parar de produzir, vender etc.

Matos lembra a importância, num trabalho de relações públicas direcionado à mídia, de preparar fontes institucionais.

Cabe ao assessor estabelecer uma estrutura de fluxo de informação, bem como preparar as fontes que falarão pela empresa, ao contrário do que ocorre numa crise, quando só um se expõe à mídia, no dia-a-dia múltiplas são as fontes institucionais de informação (2006, p. 231).

Importante a orientação da autora. Além da necessidade de preparar porta-vozes da empresa para um trabalho de assessoria de imprensa de dia-a-dia durante a crise, é preciso também mudar a estratégia e escolher apenas um, que será o responsável por todos os pronunciamentos da empresa. Ainda de acordo com a autora, preparar essa fonte possibilita um fluxo único da informação e maior sucesso nas ações de comunicação.

Matos também coloca a questão do treinamento de porta-voz, conhecido como *media training*, como mais uma forma de profissionalizar o relacionamento entre organização e imprensa. Para a autora, os profissionais que fazem

relacionamento com a mídia devem fazer uso dessa estratégia, garantindo, dessa forma, melhor aproveitamento das oportunidades da organização quanto ela tem espaço na imprensa.

Carvas Junior (2006, p. 238) recomenda, durante a administração de crise, trabalhar com a verdade, acima de tudo. Para ele, transparência e ética mostram o respeito da organização em relação a seus públicos e isso está diretamente ligado à imagem dessa organização e ao bom relacionamento dela com a opinião pública. O autor lembra que, em pesquisa realizada por Marc Gobé (apud KUNSCH, 2006, p. 238), identificaram-se, entre os itens que as pessoas esperam da organização: transparência, ética, respeito ao público, esperança e sinais positivos para o futuro – especialmente em situações difíceis.

Carvas Junior acredita que, apesar de existir alguns passos básicos para o gerenciamento de crise, não há uma fórmula pronta, pois cada empresa é um caso e é necessário adaptar essas etapas básicas a um plano de ação totalmente personalizado.

O autor lembra a importância de avaliar se a crise realmente passou. Para isso, sugere que os profissionais envolvidos respondam, diariamente, no ambiente da crise, às seguintes questões: Há questões ainda não respondidas?; Qual será a evolução do caso?; Há novas peças que poderão se juntar ao quebra-cabeça?.

Respondendo a essas perguntas, os profissionais saberão avaliar constantemente as ações implantadas e seus impactos, o que possibilita uma avaliação sobre o fim ou não do caso.

3.4 Os enquadramentos da mídia

Entender as teorias relacionadas à produção da notícia é de fundamental importância para um trabalho de gerenciamento de crise, já que a imprensa, exercendo seu papel de divulgar os fatos, quando publica a notícia, acaba direcionando possíveis e futuras reações, posições e comportamentos à opinião pública. Ou seja, compreender o discurso e a narrativa da notícia elaborada pelo jornalista é fundamental em um trabalho de gestão de crise, posto que a forma como

a notícia foi relatada indica aos gestores as probabilidades de manifestação por parte dos públicos de uma organização. Portanto, o enquadramento da mídia é bom indicador e orientador para a estratégia das ações que deverão ser implantadas.

De acordo com Mauro Porto (2004), o papel da mídia é facilitar a democracia e, para isso, é necessário informar a audiência de maneira objetiva e imparcial. As notícias devem ser ausentes de ideologias e valores – só assim, para o autor, é possível não favorecer determinados grupos em relação a outros.

Tuchman (1993, p. 74) coloca como primordial para o trabalho do jornalista, durante a produção da notícia, a compilação, avaliação e estruturação dos fatos. De acordo com ela, os jornalistas “são responsáveis pela exatidão de qualquer fato”. A autora sugere, além da apuração, quatro outros procedimentos que considera fundamentais para a produção da notícia coerente e desprovida de manipulação. São eles:

- Apresentação de possibilidades conflituais: o jornalista tem que checar a veracidade da informação antes de começar produzir a notícia. Se não for possível a checagem, é necessário que o jornalista então selecione fontes com opiniões diversas para assegurar a confiabilidade da notícia. Se, mesmo assim houver divergência, é necessário que o jornalista publique. Para o autor, “o leitor não pode ser confrontado com os pontos de vista acerca de uma notícia num só dia, ele deve ser confrontado com uma diversidade de pontos de vista acerca de uma notícia ao longo de um certo período de tempo”;
- Apresentação de provas auxiliares: o jornalista precisa localizar citação e depoimentos auxiliares, numa forma de garantir a veracidade dos fatos;
- Uso judicioso das aspas: o uso das aspas no relato dos fatos é uma forma de afirmar aos leitores que o jornalista não está inserindo suas opiniões na notícia relatada;
- Estruturação da informação em uma seqüência apropriada: estruturar a notícia em uma seqüência lógica garante a objetividade do relato – para Tuchman, a principal meta do jornalista.

Já para Traquina (1993, p. 28), os jornalistas, no exercício da profissão, devem se ater ao relato dos fatos, e o autor classifica os tipos de registros da notabilidade dos fatos da seguinte forma:

- Excesso: caracterizado pela anormalidade, pelo exagero na quantidade. Ex.: notícias de chacinas em uma determinada região;
- Falha: é o fato que surge a partir do defeito de algo. Ex.: acidentes cósmicos e naturais, como as enchentes;
- Inversão: é o fato marcado pela imprevisibilidade. É a notícia conhecida como *boomerang*, ou seja, um acontecimento irônico do cotidiano.

De acordo com Mauro Porto (2007, p. 116), enquadramento é a maneira pela qual um veículo de comunicação organiza, seleciona e ressalta um discurso que será ouvido, lido ou visto. Esse discurso será recebido pela audiência que, posteriormente, construirá a interpretação dos fatos. Em outras palavras, enquadramento é a forma como a imprensa seleciona a notícia e determina o tipo de enfoque que será dado. Esse enquadramento final irá gerar o fato divulgado, que vai determinar a opinião dos leitores, espectadores ou ouvintes sobre o assunto tratado. Entman define “enquadramento” da seguinte maneira:

O enquadramento envolve essencialmente seleção e saliência. Enquadrar significa selecionar alguns aspectos de uma realidade percebida e fazê-los mais salientes em um texto comunicativo, de forma a promover uma definição particular do problema, uma interpretação causal, uma avaliação moral e/ou uma recomendação de tratamento para o item descrito (apud PORTO, 2007, p. 117).

Na citação do autor, podemos entender que os enquadramentos estão ligados à missão da mídia de oferecer uma pluralidade de fontes e opiniões nas notícias são produzidas. “São entendidos como marcos interpretativos mais gerais, construídos socialmente, que permitem às pessoas dar sentido aos eventos e às situações sociais” (PORTO, 2004, p. 78). Podemos, então, compreender que o enquadramento é a forma como a imprensa organiza as notícias, priorizando ou diversificando a opinião sobre o fato que relatam.

Os enquadramentos estão, portanto, diretamente ligados ao conteúdo da notícia. Existem diversos tipos de estudos sobre enquadramento, com diferentes enfoques de análises. Porto (2007, p. 125), no entanto, foi um dos poucos autores que se preocuparam com os possíveis efeitos na recepção sobre os enquadramentos da mídia. Pensando nisso, ele criou um novo marco teórico sobre o tema, batizado de modelo das “controvérsias interpretativas”. O objetivo do autor, ao criar esse novo modelo, é o de discutir o conteúdo da notícia produzida pela mídia e

evitar notícias com dicas persuasivas aos receptores – que, na opinião de Porto, são sobremaneira desastrosas para a construção da cidadania.

Para saber identificar enquadramentos interpretativos, Porto usa como exemplo as notícias televisivas. Para ele, quando o jornalista abre espaço para uma fonte em sua matéria, possibilita ao receptor maior imparcialidade, ou seja, evita interpretações do próprio jornalista sobre a notícia. Quanto maior o uso de personagens na matéria, melhor para a audiência, que pode, a partir da diversidade de opiniões, criar sua própria interpretação sobre a notícia divulgada. De acordo com o autor,

Enquadramentos interpretativos apresentados pela mídia oferecem aos cidadãos dicas simples que promovem interpretações particulares sobre temas e eventos políticos, estimulando assim os desenvolvimentos de narrativas específicas sobre a realidade política (PORTO, 2007, p. 127).

O autor defende que a notícia pode ter formatos plurais ou fechados. Notícias fechadas promovem interpretações singulares para a audiência; já notícias plurais oferecem um leque de alternativas sobre o assunto, o que permite maior reflexão por parte da audiência quanto à interpretação.

Porto (2007, p. 130) propõe a seguinte classificação de notícias para identificar o tipo de enquadramento que a mídia televisiva oferece à audiência:

1. Restrito: quando apenas um enquadramento interpretativo do fato / evento / ação ou tema é apresentado;
2. Plural-fechado: quando mais de um enquadramento interpretativo do fato / evento / ação ou tema é apresentado, mas organizado em uma hierarquia de forma que um desses enquadramentos é preferido em relação aos demais, e apresentado como superior ou mais correto.
3. Plural-aberto: quando mais de um enquadramento interpretativo do fato / evento / ação ou tema é apresentado, mas tratado de forma mais indeterminada, sem que nenhuma interpretação seja apresentada como superior ou mais correta;
4. Episódico: quando nenhum enquadramento interpretativo é apresentado na notícia, que se limita a relatar algum fato / evento / ação ou tema.

A partir do modelo de avaliação proposto por Porto, é possível concluir que, para ele, o modelo ideal de notícia é o que se caracteriza como plural-aberto, já que traz diversidade de opiniões sobre o fato, sem influência alguma da imprensa, permitindo que a audiência encontre sua interpretação, livre de opiniões pré-estabelecidas. Para Porto, é esse tipo de notícia que se espera da imprensa, e que melhor contribuirá para o processo democrático da sociedade.

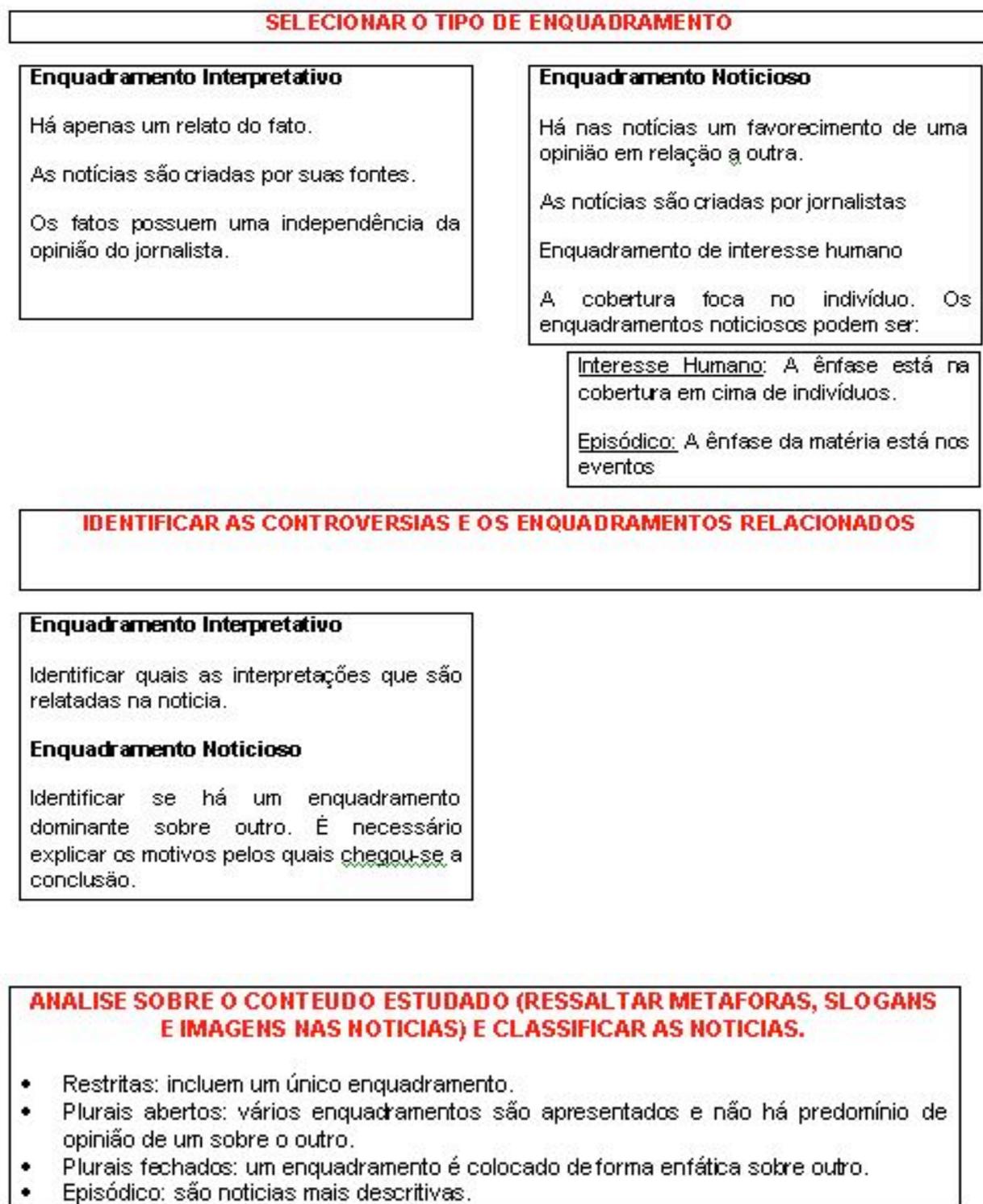
No entanto, Hackett (1993, p. 121) defende que os enquadramentos não garantem a imparcialidade da notícia. Para ele:

Um tal enquadramento não é necessariamente um processo consciente por parte dos jornalistas; pode muito bem ser o resultado da absorção inconsciente das pressuposições acerca do mundo social no qual a notícia tem de ser embutida de modo a ser inteligível para seu público pretendido... Os relatos podem ser ideológicos já que são selecionados a partir de um conjunto de regras e conceitos destinado a dar sentido ao mundo que se encontra sistematicamente limitado pelo contexto social e histórico. Este conjunto de regras e conceitos, ou matriz, constitui uma estrutura profunda que é ativada pelos jornalistas independente da sua percepção consciente, e sem levar em conta as suas intenções deliberadas de iludir ou manipular... Por isso, pode ser contraproducente insistir meramente no fato de os jornalistas aderirem a formas de imparcialidade, porque essa aderência pode simplesmente ajudar a tornar a notícia ainda mais eficaz na dissimulação do seu enquadramento ideológico subjacente.

Tendo em vista a citação de Hackett, podemos concluir que, por mais esforços que a imprensa possa fazer, não há notícia imparcial, já que o jornalista, quando escreve uma matéria, coloca nela muitas das referências pessoais que possui. Portanto, apesar de em muitos casos não ser proposital, a notícia carrega, sim, intrinsecamente, o julgamento do repórter que a escreveu.

Para a análise dos enquadramentos, é necessário seguir um esquema seqüencial a fim de evitar erros conceituais e metodológicos durante o processo. Neste trabalho, iremos nos apoiar na metodologia de Mauro Porto. O autor (2004, p. 90-97) sugere uma seqüência de três etapas para realizar a análise de enquadramentos das notícias – neste trabalho, representado pelo esquema abaixo.

Figura 1 – Análise dos enquadramentos da mídia



Entendemos que, para podermos avaliar a crise das ONGs, é necessário conhecer as práticas e discussões sobre o assunto tanto no âmbito teórico como no prático.

Contudo, em um trabalho paralelo a investigação e avaliação das estratégias relacionadas ao gerenciamento de crise, é também importante analisar as práticas discursivas da mídia, já que esta é responsável pelo debate das questões de interesse sociais.

Sendo assim, para este trabalho, iremos fazer um cruzamento entre estas duas teorias a fim de tentar chegar mais próximo possível de um relato e análise completa sobre essa nova situação que hoje as ONGs enfrentam.

4 PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia, bem como o resultado e o relatório da pesquisa que foi realizada junto às ONGs que passaram por crise. Consta também a análise das matérias que foram selecionadas. Todos os resultados são apresentados separadamente.

4.1 Metodologia da pesquisa

A viabilização desta pesquisa estava totalmente atrelada à seleção de ONGs que passaram por problemas de crises institucionais e cuja crise foi noticiada pela imprensa. Como se trata de um assunto delicado, optamos por realizar amostras não probabilísticas por conveniência, já que, nesse tipo de amostra, os entrevistados são selecionados devido à facilidade de contato e aproximação. Sendo assim, selecionamos as ONGs Alfabetização Solidária, Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri e Legião da Boa Vontade (LBV).

A metodologia da pesquisa realizada junto às ONGs foi descritiva qualitativa. Esse tipo de pesquisa busca resultados que não são quantificáveis e é usado para identificar detalhes em maior profundidade do objeto pesquisado.

Todos os dados coletados são do tipo primário – ou seja, obtivemos resultados inéditos, colhidos em primeira mão. A captação desses dados aconteceu por meio de entrevistas pessoais, todas com profissionais de cargos estratégicos dentro das organizações selecionadas. Os dados foram captados pela própria autora do projeto, que também foi responsável pela condução das entrevistas.

Para a captação dos dados, optamos por um roteiro (Anexo A) com perguntas em forma de tópico, a fim de deixar o entrevistado à vontade para discorrer sobre os temas que foram colocados em pauta.

Já para a seleção do *clipping* escolhemos os dois principais jornais on-line de São Paulo: O Estado de S.Paulo on-line e *Folha Online*. A escolha dos veículos se deu pela facilidade, que os veículos online oferecem para a captação das notícias. O

período de seleção das notícias coincide com o período no qual as ONGs sofreram as denúncias. Dessa forma:

- Alfabetização Solidária: ano de 2007;
- Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri: maio de 2008;
- LBV: ano de 2001.

Todas as matérias captadas referem-se às denúncias. Notícias com assuntos paralelos, não relacionados à temática, não foram analisadas. Contudo, durante a seleção das matérias sobre as ONGs, identificamos algumas notícias – em outros veículos – que também consideramos muito importantes. Assim, optamos por incluí-las em nossa análise para somá-las ao resultado final.

Importante lembrar que, antes da aplicação da pesquisa, este trabalho contou com um estudo do referencial teórico, bem como com o acompanhamento e leitura das matérias divulgadas pela mídia.

Foi somente após essas leituras que o trabalho entrou na fase de campo e investigou junto às ONGs denunciadas como se deu o relacionamento com a mídia e demais públicos, procurando levantar as estratégias de comunicação utilizadas.

4.2 Resultado da pesquisa com o Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri

4.2.1 A Instituição e a crise

De acordo com o site da instituição, o Meu Guri é uma ONG que atua na área da assistência social, trabalhando no acompanhamento, orientação e apoio sócio-familiar e atendendo crianças, adolescentes e famílias.

A ONG surgiu em 1997 como uma associação de caráter filantrópico. Está localizada no município de Mairiporã, na Serra da Cantareira. O projeto tem três programas: o Abrigo, o Núcleo de Atendimento Comunitário e o Laços. Desde sua fundação, o trabalho vem sendo desenvolvido em parceria com empresas privadas e com a força sindical dos metalúrgicos de São Paulo. O principal objetivo da entidade

é a emancipação e promoção da cidadania de crianças, adolescentes e famílias em situação de risco social.

Em maio de 2008, o projeto foi acusado de cooperar em um esquema de desvio de verbas do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). De acordo com as denúncias, que partiram da Polícia Federal, a ONG teria recebido R\$ 1,328 milhão do BNDES por meio de um esquema de corrupção liderado pelo político Paulinho – líder da força sindical e marido da presidente da entidade.

4.2.2 Análise da entrevista Meu Guri

Neste item, analisaremos o resultado da pesquisa com a ONG Centro de Atendimento Biopsicossocial Meu Guri. A pesquisa foi realizada pessoalmente, na sede da instituição, e respondida pela Sr^a Neusa de Oliveira Costa, coordenadora geral da ONG. A entrevista na íntegra pode ser conferida no Anexo B.

4.2.3 Comunicação integrada

Conforme vimos no capítulo II, a maioria das ONGs sofre com a falta de profissionalismo na gestão administrativa. No caso do Meu Guri, a organização é bem estruturada administrativamente e atualizada com as novas tecnologias. A ONG, antes de caráter apenas assistencial, hoje já se atualizou e atua sob a ótica do desenvolvimento sustentável. Segundo a Sr^a Neusa, o Meu Guri deixou de ser um abrigo e passou a ser uma ONG que trabalha para oferecer melhores condições sociais e educacionais para os moradores da região de Mairiporã. Entre os públicos atendidos, estão crianças e famílias em situações de pobreza. Todo o trabalho objetiva proporcionar maior dignidade e independência para os assistidos.

No entanto, detectamos uma falta de profissionalização em uma área tão importante quanto as demais: a comunicação. A organização possui uma equipe

administrativa e educacional muito bem estruturada, no entanto, não conta com uma equipe ou profissional para a gestão da comunicação. A ONG tem uma parceria com a Força Sindical, e aproveita essa parceria para pedir apoio da entidade para seus serviços de comunicação – ou seja, toda a parte de comunicação do Meu Guri é feita pela Força. Vale lembrar que o projeto se localiza no município de Mairiporã, bem distante da sede da força, que fica no bairro da Liberdade, em São Paulo.

Esses serviços de comunicação prestados pela Força acontecem voluntariamente, de forma esporádica e pontual. Não há nem ao menos uma organização, coordenação e continuidade desse trabalho voluntário. Essa atuação amadora da ONG no campo da comunicação talvez tenha sido uma de suas maiores fraquezas na gestão da crise pela qual passou.

4.2.4 Classificação de públicos

Tomando como base a classificação de públicos de Lucien Matrat, identificamos, na tabela abaixo, os públicos da ONG Meu Guri. Consideramos que, em um momento de crise, o público financiador é mais bem caracterizado como público de comportamento do que público de consulta, conforme proposto por Matrat, já que a organização, para se manter ativa, depende diretamente desse público e, durante uma crise, o comportamento deles interfere nos negócios e no andamento da instituição.

Tabela 9 – Classificação (segundo Lucien Matrat) dos públicos de Meu Guri

Decisão	Consulta	Comportamento	Opinião
- Diretoria - Poder Executivo	- Entidades Co-irmãs - Poderes Legislativo, Municipal, Federal	- Beneficiários - Voluntários - Funcionários - Familiares dos beneficiários - Financiadores	- Mídia - Estudantes - Estudantes e Pesquisadores

		- Concorrentes - Comunidade - Potenciais financiadores	
--	--	-----------------------------------------------------------------	--

Apesar de ter uma extensa gama de públicos de relacionamento, durante a crise, a ONG Meu Guri preocupou-se em dar esclarecimento somente para a imprensa, que os denunciou, e para os parceiros financiadores. De acordo com Neusa, em entrevista concedida à autora em 25/08/2009, “a presidente ligou pessoalmente para nossos parceiros para esclarecer as notícias que saíram na imprensa. Ligamos também para alguns veículos que nos denunciaram e convidamos para conhecer nosso projeto.”

Outros públicos de relacionamento, como comunidade, fornecedores, funcionários e voluntários não foram contatados durante a crise, já que, de acordo com a organização, são públicos que conhecem muito bem a instituição. Segundo Neusa, “todos os nossos parceiros estão com a gente desde o início das nossas atividades. Nenhum deles questionou nossa atuação, já que nos conhecem muito bem e sabem da nossa idoneidade.”

No entanto, além da imprensa, teve um público que Neusa classificou como cauteloso quanto à instituição durante as denúncias – os potenciais financiadores: “Tivemos dois possíveis financiadores que preferiram esperar o resultado das investigações para então iniciar uma parceria. Foram somente esses os casos de resistência”.

Segundo Neusa, essas duas empresas negociavam doação de recursos com a ONG e preferiram, antes de fechar qualquer acordo, esperar o resultado das denúncias publicadas pela mídia.

4.2.5 Gestão da crise

De acordo com Neusa, não houve nenhum plano emergencial da instituição para tentar amenizar o impacto das denúncias que sofreu, isto é, tudo o que foi

realizado foi na base da reação, sem o menor cuidado de analisar a eficácia das decisões.

Entre as medidas tomadas pela instituição durante a crise, podemos citar o telefonema pessoal da presidente do projeto para todos os financiadores da instituição. A presidente da ONG, Sr^a Elza Pereira, durante as denúncias, preocupou-se em ligar para cada um deles e esclarecer pessoalmente os fatos.

Além disso, os jornalistas que entraram em contato com o projeto para cobrir o fato receberam um convite para conhecer o trabalho da organização. É importante ressaltar que, durante as denúncias, segundo Neusa, os jornalistas ligavam tanto para a sede da instituição como para a área de comunicação da força. Não houve uma preocupação em centralizar um único telefone a fim de afinar o discurso da organização.

Após tantas denúncias, os próprios funcionários da organização se mobilizaram com as acusações sofridas pela ONG e resolveram escrever uma carta de desagravo. Nela, eles contam um pouco sobre o trabalho da organização e rebatem todas as denúncias especuladas pela imprensa. Essa carta foi disponibilizada no site da instituição e está lá até hoje.

Embora Neusa não tenha comentado nada na entrevista, durante a seleção do *clipping*, identificamos matérias que relatavam depoimentos dos dirigentes da instituição durante a coletiva de imprensa realizada na sede da ONG. Ou seja, foi realizada uma coletiva de imprensa, um encontro com jornalistas para tentar esclarecer as denúncias.

Apesar de não ter uma área de comunicação, podemos considerar as medidas tomadas pela organização como positivas e de grande ajuda na gestão da crise e na recuperação da reputação da ONG. Qualquer tentativa de esclarecimento é válida, contudo, conforme vimos nos capítulos anteriores, as ações de comunicação foram mais uma forma de reação do que de gestão. E, durante uma crise, é preciso ter calma e avaliar bem as decisões que serão tomadas, caso contrário, qualquer erro pode ser irreversível para a imagem e a reputação da organização. Além disso, em momentos de crise, ações pontuais e reativas não são suficientes. Para recuperar a credibilidade ou confiança, é necessário um esforço comunicacional, de curto a médio prazo, muito bem planejado.

4.2.6 Enquadramento da mídia

Tabela 10 – Enquadramento da Mídia Centro de Atendimento Meu Guri

Notícias Folha Online

Título da matéria	Data	Tipo de Enquadramento	Controvérsias do Enquadramento	Classificação da Notícia	Observações
Mulher de Paulinho da Força abre sigilo bancário de entidade suspeita de desvio	5/9/2008	Noticioso		Restrito. Prevalece o enquadramento que associa as instituições sociais com corrupção	Apesar da notícia ser um relato, faz uma analogia, com o título, da corrupção política com entidades sociais.
Paulinho e seu advogado se contradizem sobre depósito	5/10/2008	Noticioso	"Paulinho, entrou ontem em contradição com seu advogado, Antonio Rosella, ao explicar um depósito de R\$ 37,5 mil feito pelo consultor da Força Sindical João Pedro de Moura, preso pela Operação Santa Tereza, da Polícia Federal, na conta da organização não-governamental Meu Guri"	Plural-fechado. Prevalece a contradição dos depoimentos dos envolvidos.	A notícia sugere falta de transparência do político e da ONG.
Paulinho entrega defesa à Corregedoria e reafirma inocência no caso BNDES	14/05/2008	Interpretativo	"Sobre as denúncias que envolvem a ONG (organização não-governamental) Meu Guri, presidida pela mulher do deputado, Paulinho contestou as informações de que a Justiça decretou a quebra do sigilo da entidade."	Plural-aberta. Os dois discursos, dos acusadores e acusados são relatados.	A notícia ainda abre espaço para o depoimento do sindicalista sobre as denúncias contra a ONG.
Funcionários da ONG de mulher de Paulinho protestam contra denúncias	15/05/2008	Interpretativo	"Nós repudiamos qualquer insinuação ou conotação que coloque em dúvida o trabalho humano, técnico e, principalmente, ético realizado por nossa equipe, cujo objetivo principal é a emancipação e promoção da cidadania de crianças, adolescentes e famílias em situação de risco social", diz em os funcionários, na carta.	Restrito. Prevalece o enquadramento construído pelos funcionários.	O veículo deu espaço para os funcionários falarem sobre a ONG.
Paulinho pede que processo seja enviado ao Conselho de Ética da Câmara	27/05/2008	Interpretativo	"Leia íntegra da nota de Paulinho"	Episódica	O veículo se preocupou em relatar a notícia e abriu espaço para os dois personagens principais
P F quer ouvir mulher de Paulinho e diz que provas contra parlamentar são contundentes	27/05/2008	Noticioso	"Ela será ouvida por conta de um depósito na conta da ONG Meu Guri, que é presidida por ela."	Restrita. A notícia narra o caso construindo a tese de que houve corrupção.	O veículo não ouviu a ONG sobre o caso.

Notícias O Estado de São Paulo

Acusado doou R\$37 mil de origem incerta a ONG da mulher de Paulinho	5/8/2008	Noticiosa	A matéria abre um tópico "defesa" com esclarecimento do Paulinho sobre a ONG	Plural-aberta. Há espaços para os dois lados se manifestarem.	Apesar de ser plural a matéria pouco conta sobre a forma de atuação da ONG e não busca depoimentos da própria comunidade.
ONG da mulher de Paulinho recebeu R\$37 mil de Moura	5/8/2008	Interpretativa	A matéria relata novas denúncias e usa depoimento dos personagens envolvidos	Episódico	O título da matéria mais uma vez sugere ONG a uma forma de fácil esquema de corrupção.
Vício da Força é dirigente de entidade que recebeu R\$ 82 mil	5/9/2008	Noticiosa		Restrito. Prevalece o discurso de corrupção	A matéria cita a ONG mas não abre espaço de defesa a entidade.
Corregedor estuda pedir cassação de Paulinho direto ao Conselho de Ética	5/12/2008	Noticiosa	"Meu Guri recebeu R\$ 1,328 milhão do BNDES. A operação não-reembolsável foi aprovada em 2000 e os recursos liberados em 2002 e 2003, quando Moura integrava o conselho de administração do banco"	Plural-fechado. Prevalece o discurso de corrupção.	A matéria cita todas as denúncias contra a ONG mas não abre espaço de defesa para a instituição.
Corregedor diz esperar dados do MPF sobre Paulinho	14/05/2008	Interpretativa	A matéria relata o motivo pelo qual resolveram retardar as investigações.	Episódico	
Lobista assinou liberação de recursos para ONG	20/05/2008	Noticiosa	"A ONG Meu Guri afirmou que o contrato é lícito."	Plural- Fechado. Apesar de abrir espaço para a ONG, prevalece o discurso sobre os desvios de verba.	A longa matéria concede espaço de apenas uma linha para a ONG.
"Assinei como testemunha porque estava por perto", afirma Emediato	20/05/2008	Interpretativa	A matéria não abriu espaço de pronunciamento para a ONG	Restrito. Prevalece o discurso de corrupção	A matéria é sobre o depoimento de um jornalista que assinou documento a favor da ONG Meu Guri.
ONG é acusada de lavar dinheiro	24/05/2008	Noticiosa	A matéria relata a autorização para quebra de sigilo da ONG Meu Guri	Episódico	A notícia usa título com a sigla ONG em vez do nome da instituição.
P F intima mulher de Paulinho	27/05/2008	Noticiosa	"Suspeitam que parte do dinheiro que o BNDES liberou em forma de empréstimos a prefeituras e empresas privadas teria sido destinada à ONG de Eza identificado pelo menos um depósito de R\$ 37,5 mil em favor da Meu Guri"	Restrito. Prevalece o enquadramento que associa as instituições sociais com corrupção	A matéria tem como tema central a ONG em vez do nome da ONG mas cita a ONG como um meio de lavagem de dinheiro.

PF vai ouvir mulher de Paulinho no caso BNDES	27/05/2008	Interpretativa	A notícia apenas relata que a PF irá ouvir a presidente da ONG	Episódico	
PSOL entra com pedido para cassar mandato de Paulinho	28/05/2008	Interpretativa	A notícia apenas relata que o PSOL irá pedir a cassação do mandato de Paulinho. Para isso, explica as denúncias contra a ONG Meu Guri	Episódico	
Paulinho se diz 'prejudicado' e irá à Justiça pedir reparação	28/05/2008	Interpretativa	A notícia abre espaço para o político Paulinho sobre as denúncias que tem sofrido, entre elas, da ONG Meu Guri.	Episódico	
Procurador pede ao STF abertura de inquérito contra Paulinho	29/05/2008	Interpretativa	A notícia comenta sobre o inquérito e faz um histórico sobre todo o processo, lembrando as denúncias contra o Meu Guri.	Episódico	
Blog Reinaldo Azevedo					
Paulinho e Elza de Fátima: uma coletiva, duas versões	5/9/2008	Noticiosa	A nota comenta sobre uma coletiva que aconteceu na ONG Meu Guri e faz piada da falta de sincronia entre os porta vozes, reiterando, com a falaha???, a veracidade da denúncia	Restrito. Prevalece o discurso de corrupção embasado nas contradições da ONG.	O fato do veículo ser um blog permite a participação dos leitores. A notícia gerou 28 posts entre eles alguns dizendo que a ONG é fachada. Nenhum post do Meu Guri.

Para a seleção das notícias sobre a organização, escolhemos o período do mês de maio de 2005. Fizemos essa restrição devido à enorme quantidade de matérias relacionadas à instituição no ano da denúncia. No período selecionado, captamos vinte matérias. Os veículos consultados foram *Folha Online* e *Estado de S. Paulo Online*.

Além desses veículos, também analisamos uma matéria postada no blog do jornalista Reinaldo Azevedo, pois consideramos o enquadramento e o título da notícia bem negativos para a instituição (o título era: “Paulinho e Elza de Fátima: uma coletiva, duas versões”. Além disso, essa matéria gerou vinte e oito comentários dos leitores, todos eles negativos em relação à ONG. Entre os comentários postados, vale salientar alguns sugerindo que a instituição era “fantasma” e existia apenas no papel – ou seja, era uma forma de lavagem de dinheiro.

Tomando como base para a análise do enquadramento da mídia a metodologia de Mauro Porto, temos, dentre as vinte matérias, três do tipo plural-fechado; duas do tipo plural-aberta; do oito tipo episódica e sete do tipo restrita.

Esse resultado é bem comprometedor para a gestão da imagem institucional da organização, já que a imprensa, considerada por Matrat como público de opinião, influencia diretamente os demais públicos de relacionamento do Meu Guri.

As matérias selecionadas usam títulos como: “Mulher de Paulinho da Força abre sigilo bancário de entidade suspeita de desvio”; “Paulinho entra em contradição na venda de apartamento da ONG Meu Guri” – títulos que impactam diretamente na imagem institucional do Meu Guri, já que instigam a dúvida sobre a transparência do projeto.

Além disso, conforme observamos, apenas duas matérias foram consideradas como equilibradas, sendo as demais de caráter mais acusativo, principalmente em relação ao político Paulinho, marido da presidente da organização.

Os resultados obtidos na imprensa não espantam, já que, conforme relatado na pesquisa com a coordenadora geral, a ONG não possui uma estrutura de comunicação contínua e planejada. Isso se transforma, sobretudo num momento de crise, em uma grande fraqueza para a entidade. Caso a organização tivesse a preocupação de manter relacionamentos com a imprensa constantemente, talvez fosse tão atacada.

Outras observações são importantes de se salientar. A falta de profissionalismo na área de comunicação virou, inclusive, motivo de sátira por parte da imprensa. A coletiva foi criticada em mais de uma matéria e abordada de maneira muito negativa. O que era para ser uma ação de esclarecimento tornou-se um grande equívoco. Como vimos, a coletiva de imprensa é uma ação de comunicação que deve ser muito bem planejada para ser estratégica. Os componentes da mesa são cuidadosamente escolhidos e treinados pelo profissional de comunicação para evitar qualquer constrangimento e ruído na comunicação. O Meu Guri, ao que tudo indica, não agiu dessa maneira e sofreu graves conseqüências.

E a associação permanente entre a ONG e o político Paulinho. A falta de relacionamento com a imprensa pode ter gerado esse problema. Observamos que qualquer notícia negativa em relação ao político recaía sobre a instituição, e vice-versa. Isso é extremamente negativo para imagem da entidade, já que a ONG raríssimas vezes sai na imprensa e, quando sai, é colocada como uma entidade a favor da corrupção.

Por fim, na maioria das matérias analisadas, observamos que a imprensa deu um direcionamento político ao assunto e, conseqüentemente, não entrevistou outros atores que também se envolveram com as denúncias – como a comunidade, por exemplo. A exceção está em uma única matéria, divulgada pela *Folha*, que relata a carta de desagravo escrita pelos funcionários da instituição. Essa foi a única notícia analisada que trouxe personagens diferentes.

Acreditamos que todos esses problemas identificados no enquadramento dado pela mídia à ONG Meu Guri tem uma única explicação: falta de comunicação.

4.3 Resultados da pesquisa com Alfabetização Solidária

4.3.1 A Instituição e a crise

A Alfabetização Solidária (AlfaSol) foi idealizada pela ex-primeira dama Ruth Cardoso e, de acordo com o site da instituição, é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos e de utilidade pública que adota um modelo simples de alfabetização inicial, inovador e de baixo custo, baseado no sistema de parcerias com os diversos setores da sociedade.

A organização trabalha desde janeiro 1997 pela redução dos altos índices de analfabetismo no país e pelo fortalecimento da oferta pública de Educação de Jovens e Adultos (EJA) no Brasil.

Até o final de 2008, a AlfaSol havia registrado o atendimento a 5,4 milhões de alunos em 2.116 municípios brasileiros, capacitado 249 mil alfabetizadores. O trabalho conta com a parceria de 150 empresas e instituições governamentais e de 76 Instituições de Ensino Superior (IES).

A atuação da ONG é reconhecida por importantes entidades, como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e UNESCO (*United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization*). A ONG foi uma das vencedoras do Prêmio Rei Sejong de Alfabetização e foi escolhida como um dos dez programas de alfabetização mais bem-sucedidos do mundo – sendo que o programa também foi incluído no kit da "Década da Alfabetização" da ONU.

Em 2007, a ONG foi auditada por órgãos do governo, pois havia suspeita de desvio do dinheiro repassado pelo MEC. A entidade foi acusada de manter salas de aula “fantasmas”. O nome da instituição, inclusive, esteve envolvido entre as organizações que seriam analisadas pela CPI da ONGs.

4.3.2 Análise da entrevista – AlfaSol

Neste item, analisaremos o resultado da pesquisa com a ONG AlfaSol, que foi respondida pela superintendente da instituição, Dr^a Regina Célia Siqueira. A entrevista na íntegra pode ser conferida no Anexo C.

4.3.3 Comunicação integrada

Diferentemente do Meu Guri, a AlfaSol é uma organização grande, muito bem administrada e possui um departamento comunicação na sua estrutura organizacional. De acordo com a superintendente, esse departamento é responsável pelo relacionamento com a imprensa e também pela gestão de veículos de comunicação, como site e revista interna. O departamento ainda conta com o apoio de uma agência especializada em assessoria de imprensa, a CDN, responsável por emplacar e gerenciar as notícias sobre a organização na mídia.

Além do departamento de comunicação, a ONG também possui uma área de captação de recursos – responsável pela captação e fidelização de financiadores físicos e jurídicos – e uma área de relacionamento institucional – responsável pela captação e fidelização de parceiros voluntários. A atual estrutura departamental da organização mostra a preocupação da AlfaSol na gestão do relacionamento com seus principais parceiros.

A organização possui diversos canais de comunicação, como site, intranet e revista interna, que medeiam as informações da ONG junto a seus públicos de relacionamento. A entidade também pode ser vista atualmente em propagandas na televisão e no rádio.

Podemos concluir, portanto, que a instituição trabalha com o conceito de “comunicação integrada”. Existe uma clara preocupação da instituição em se fazer presente e em informar suas ações a todos os seus públicos por meio dos mais diversos veículos de comunicação.

4.3.4 Classificação de públicos

Tomando como base a classificação de públicos de Lucien Matrat, identificamos, na tabela abaixo, os públicos da ONG AlfaSol. Assim como na ONG Meu Guri, também consideramos que, em um momento de crise, o os financiadores tornam-se público de comportamento.

Tabela 11 – Classificação (segundo Lucien Matrat) dos públicos da AlfaSol

Decisão	Consulta	Comportamento	Opinião
- Diretoria - Poder Executivo	- Entidades Co-irmãs - Poderes legislativos, municipal, federal	- Beneficiários - Voluntários - Funcionários - Familiares dos beneficiários - Financiadores (pessoa física e jurídica) - Concorrentes - Comunidade -Potenciais financiadores	- Mídia - Estudantes - Estudantes e Pesquisadores

Na pesquisa, pudemos identificar a consciência da entidade sobre a importância de todos os públicos no desempenho da organização. A AlfaSol é uma instituição que trabalha com o conceito de “rede”. São diversos os tipos de instituições e pessoas físicas que estão envolvidas para dar funcionamento a essa teia de relacionamentos que funciona em nível nacional.

Toda a atuação da ONG depende do bom funcionamento dessas redes e a importância dessa estrutura para a organização fica clara na pesquisa. “A preocupação com o envio do esclarecimento estendeu-se a todos os parceiros da organização: empresas, instituições de ensino superior, governos e colaboradores, para os quais foram enviadas correspondências individualmente, e para o público em geral, pela nota veiculada no site”, respondeu a superintendente da instituição,

Regina Célia Siqueira, em entrevista à autora em 29/09/2009. Ela foi questionada sobre os públicos com os quais a entidade se preocupou em dar esclarecimento durante as denúncias.

Segundo a superintendente, nenhum público da organização reagiu negativamente às notícias publicadas na imprensa. “Inclusive, recebemos várias manifestações de apoio vindas de nossos parceiros”, afirmou.

4.3.5 Gestão da crise

De acordo com a organização, não houve a necessidade de nenhum plano emergencial, já que a AlfaSol imediatamente se prontificou a esclarecer as denúncias, sendo que o resultado dessa medida não atingiu ou abalou a credibilidade da instituição. Na pesquisa identificamos que a organização se antecipou e esclareceu os fatos com todos os públicos da ONG evitando uma crise maior.

O fato de a instituição ter um relacionamento constante com a mídia também ajudou na gestão da crise, já que a imprensa procurou a instituição antes de publicar qualquer notícia. Sobre o relacionamento com a imprensa, segundo a superintendente, “Alguns esclarecimentos foram prestados antes da publicação da matéria, no momento em que os jornalistas entraram em contato conosco. Em alguns veículos, a AlfaSol conseguiu que seu posicionamento fosse divulgado”. No depoimento, fica claro que, mesmo com as denúncias, a imprensa se mostrou parceira da entidade. Podemos considerar esse comportamento como um reflexo de um trabalho constante de esclarecimento e relacionamento que a AlfaSol mantém com a mídia.

Ainda nas palavras da superintendente, entre as outras ações tomadas durante a crise pela instituição,

A estratégia foi focada na apresentação dos resultados das auditorias, inclusive com o chamamento para que os órgãos responsáveis pelas mesmas confirmassem a lisura das ações desenvolvidas pela AlfaSol, já devidamente atestadas anteriormente por eles, caso da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério da Educação (MEC). A AlfaSol chegou a ter, inclusive, uma nota em seu favor publicada no site da CGU. A transparência das

informações e o rápido retorno foram as estratégias adotadas naquele momento. A AlfaSol também elaborou uma carta com as informações necessárias para esclarecer os questionamentos e enviou a todos os parceiros da organização. A mesma carta foi também disponibilizada no site da AlfaSol para que todos os interlocutores tivessem acesso à informação.

Como não houve nenhum público que reagiu negativamente e a AlfaSol conseguiu espaço na imprensa para se esclarecer, a entidade não sentiu a necessidade de nenhuma ação de avaliação, já que rapidamente conseguiu diminuir os impactos das notícias negativas. E, para a instituição, as notícias não atingiram a reputação ou a credibilidade da ONG. Portanto, a superintendente considera que nem se chegou a entrar em uma crise de credibilidade institucional.

Analisando todas as medidas tomadas pela AlfaSol, consideramos que as ações tomadas, além de rápidas e ágeis (o que é imprescindível para o gerenciamento de uma crise), foram muito estratégicas e conseguiram rapidamente minar a crise da instituição e evitar qualquer maior problema para a entidade.

4.3.6 Enquadramento da Mídia

Tabela 12 – Enquadramento da Mídia Alfabetização Solidária

Veículo	Título da matéria	Data	Tipo de Enquadramento	Controvérsias do Enquadramento	Classificação da Notícia	Observações
Estado On Line	CPI das ONGs é instalada no Senado nesta quarta-feira	10/10/2007	Noticiosa		Episódico	A matéria apenas comenta o início da CPI das ONGs e diz que a Alfisol será uma das ONG's entrevistadas pelos senadores.
Jornal Vale Paraíba	ONG usa nome da Febem para obter verba	7/8/2007	Noticiosa		Restrito. Prevalece o enquadramento entre os valores arrecadados e os resultados obtidos pela ONG.	A matéria relata a quantidade de verba que a ONG recebeu desde que faz parte do programa Brasil Alfabetizado e diz que em São José não há salas de alfabetização conforme a ONG afirma.
Portal da educação	ONG usa nome da Febem para obter verba	7/jul	Noticiosa	"A direção da unidade desconhece a atuação dessa ONG. Nos próximos dias, a direção da Fundação Casa avaliará as providências cabíveis", informou a assessoria de imprensa da instituição.	Plural- Fechado. Prevalece o enquadramento de dúvida sobre a seriedade da ONG.	A matéria relata a quantidade de verba que a ONG recebeu desde que faz parte do programa Brasil Alfabetizado e diz que em São José não há salas de alfabetização conforme a ONG afirma. Abre espaço para a nota oficial da ONG, no entanto, ainda confirma que nunca houve salas de alfabetização. A matéria também dá o número da conta bancária da ONG e relata o volume de dinheiro que a mesma já recebeu desde sua fundação.
Correio Braziliense	Jogo Sujo na Alfabetização	26/08/2007	Interpretativo	"Em Belo Horizonte, o endereço de uma creche foi usada pela ONG Alfabetização Solidária (Alfasol), fundada pela ex-primeira-dama Ruth Cardoso, em 1997, como sendo de uma das turmas, mas no local, não há curso. Os dirigentes da creche desconhecem a Alfisol e garantem que ela nunca atuou lá. No ano passado, houve aulas de alfabetização organizadas pela própria comunidade, sem recursos federais e nem de ONGs."	Plural- Fechado. Prevalece o enquadramento de dúvida sobre a seriedade da ONG.	A matéria ouve a ONG no entanto dá voz a comunidade que atesta nunca ter ouvido falado em Alfisol. Para comprovar o discurso a matéria faz um histórico da ONG e relata o volume de dinheiro que já receberam do Programa Brasil Alfabetizado até hoje.
Revista Época	Acusadas de desviar recursos do governo, algumas ONGs se tornam alvo da atenção da Justiça	8/8/2008	Interpretativo	"Bem conhecida, a ONG Alfabetização Solidária (Alfasol) foi uma das entidades auditadas pela CGU quando começaram a surgir denúncias de mau uso do dinheiro do programa Brasil Alfabetizado. Prestou contas e segue com o programa. "Quando se tem uma relação formal com recursos públicos, não basta o voluntarismo e o amor à causa", diz Regina Esteves, que comanda a Alfisol. "É preciso estrutura para executar o que a burocracia exige, para recursos públicos ou privados."	Plural - Aberta. Não prevalece nenhum enquadramento.	A matéria fala sobre a conclusão da CPI das ONG's. Discute uma crise no terceiro setor. Chama os desvios ocorridos de lado B das ONGs. No entanto, comenta que a Alfisol foi uma das denunciadas e que continua no programa. A matéria deu voz as todas as entidades relatadas, mas no caso da Alfisol não emitiu comentários.
Jornal do Brasil	Pesquisa da CGU levanta suspeita sobre ONG	29/10/2007	Noticiosa	"CGU escolheu, por amostragem, 60 turmas espalhadas por diferentes localidades. No grupo em que se constatou o maior número de fraudes, de 11 endereços visitados nove não existem, ou seja, as turmas são fantasmas. Naquelas onde havia efetivamente aula de alfabetização, o número de alunos é bem diferente do que está registrado no cadastro do Ministério da Educação: uma média de três a quatro alunos em turmas que, segundo a ONG, estariam 21 estudantes. Além disso, grande parte dos professores entrevistados desconhecia que a ONG informa ao governo o pagamento de um salário mensal por alfabetizador - algo em torno de R\$ 120,00 - ou recebia remuneração bem abaixo do valor declarado na entidade."	Restrito. Prevalece um tom de denúncia e dúvida em relação a idoneidade da ONG.	A matéria divulga todos os e scândalos da ONG referente ao Programa Brasil Alfabetizado e não abriu espaço de voz a entidade.

O período de seleção das matérias sobre a entidade foi todo o ano de 2007. Escolhemos *Folha Online* e *O Estado de S.Paulo Online* para a pesquisa. No entanto, é importante ressaltar que esses veículos não cobriram as denúncias sofridas pela ONG. Encontramos apenas uma notícia sobre isso n'*O Estado de S.Paulo Online*.

Acreditamos que esses veículos, antes de publicar qualquer notícia, entraram em contato com a organização. Conforme relatado pela superintendente Regina Célia, muitos veículos ligaram antes para a entidade e, depois dos esclarecimentos que eram dados, optavam por não publicar a notícia. Além disso, o fato de a

instituição ter um trabalho constante de assessoria de imprensa pode ter motivado a falta de interesse da mídia sobre o caso.

No entanto, encontramos notícias sobre a crise da organização em outros veículos e achamos importante analisá-las. Entre eles: Revista *Época*, Jornal *Vale Paraibano*, *Portal da Educação*, *Correio Braziliense* e *Jornal do Brasil*. Todos esses veículos, que cobriram as denúncias, são, em sua maioria, regionais e estão presentes nas regiões em que foram descobertas salas de aula fantasmas.

Em apoio à metodologia de Mauro Porto, identificamos que, das seis notícias, uma é do tipo episódica; duas são restritas; duas, plural-fechado e uma é plural-aberta.

Na maioria das reportagens, há uma grande ênfase sobre a quantidade dos valores repassados à instituição pelo programa Brasil Alfabetizado, bem como uma análise crítica sobre o volume do repasse com os resultados atingidos pela organização. Há uma clara desconfiança da imprensa em relação aos números analisados. Vale destacar um trecho da matéria no site do jornal *Vale Paraibano*

Apesar dos investimentos, o índice de analfabetismo no Brasil continua acima de 10% da população com mais de 15 anos (o equivalente a quase 15 milhões de pessoas). Em São José, o número de analfabetos chega a 17.912 – pelo menos 772 deles deveriam estar nas salas de aula do programa.

Além disso, dois veículos – *Vale Paraibano* e *Correio Braziliense* – foram visitar locais onde a instituição dizia ter salas de aula e as mesmas não foram encontradas. Ambos os veículos, durante essa visita, pegaram depoimentos de moradores da região, que afirmam que nunca houve salas de aula da AlfaSol. Interessante notar que esses veículos trouxeram para matéria outros atores – nos dois casos, a comunidade, como estratégia para dar credibilidade à notícia.

Vale destacar o seguinte trecho na matéria do *Correio Braziliense*, publicada no caderno educação, em 26/08/2007: "O coordenador de Captação de Recursos, Renato Braga Fernandes, informou nunca ter ouvido falar na ONG Alfasol. 'Não temos nenhum curso de alfabetização em andamento. No ano passado fizemos, mas por iniciativa própria', diz".

Relatos como esses são muito negativos para a imagem da instituição, já que números podem ser contestados, mas situações reais, não. Além disso, os veículos

deram espaço para a comunidade e a falta de conhecimento desta sobre a existência do projeto, relatada nas matérias, endossa ainda mais a gravidade da notícia para a reputação da organização.

Dois veículos, em especial – *Vale Paraibano* e *Jornal do Brasil* –, deram espaço para a organização se defender das notícias. No entanto, mostram na reportagem que, mesmo após contato com a instituição, continuam a investigá-la. Ao final da matéria, os dois veículos relatam que, após o contato que fizeram com a Alfasol sobre as salas fantasmas, entraram novamente no cadastro da instituição e observaram que esta havia alterado o cadastro anteriormente consultado por eles. Na alteração que se fez, segundo os veículos, a ONG atualiza os dados de acordo com as informações que passaram em nota oficial.

4.4 Resultados da Pesquisa com Legião da Boa Vontade (LBV)

4.4.1 A Instituição e a crise

De acordo com o site da instituição, a Legião da Boa Vontade (LBV) é uma associação civil de direito privado, beneficente, filantrópica, educacional, cultural, filosófica, ecumênica e altruística, sem fins econômicos, reconhecida no Brasil e no exterior por seu trabalho sócio-educacional.

Fundada em 1º de janeiro de 1950, tem como diretor-presidente José de Paiva Netto. O objetivo é promover educação e cultura com espiritualidade, para que haja alimentação, segurança, saúde e trabalho para todos na formação do Cidadão Ecumênico.

A LBV foi a primeira organização brasileira do terceiro setor a associar-se ao departamento de Informação Pública (DPI), órgão das Nações Unidas, e a conquistar na ONU o status consultivo geral no Conselho Econômico e Social (Ecosoc). A instituição também integra a Conferência das Organizações Não-Governamentais com Relações Consultivas para as Nações Unidas (Congo).

Todo o trabalho da LBV é realizado por meio de suas unidades sócio-educacionais. Mais do que oferecer o alimento, a LBV trabalha para a construção de uma estrutura social justa, sólida e auto-sustentável. Em 2008, a Legião da Boa Vontade prestou 7.487.023 atendimentos à população no Brasil.

Em 2001, a entidade sofreu denúncias de desvio de verba que deveria ser direcionada aos seus projetos. Além disso, ocorreram denúncias de pagamento de altos salários aos diretores da instituição, confirmando o enriquecimento ilícito de seus fundadores. As denúncias levaram a ONG à perda da filantropia.

4.4.2 Análise da entrevista com LBV

Neste item, analisamos o resultado da pesquisa com a ONG LBV. A pesquisa foi respondida por Gizelle Tonin de Almeida, superintendente do departamento de comunicação e marketing. Infelizmente, não foi possível realizar a entrevista pessoalmente, pois a superintendente estava com muitos compromissos profissionais. No entanto, ela gentilmente nos atendeu via e-mail. A entrevista na íntegra pode ser conferida no Anexo D.

O primeiro contato com a instituição foi via telefone e, assim como nas demais instituições, também tivemos nosso pedido atendido prontamente. Devido ao tamanho da instituição e aos compromissos da superintendente, as questões não foram respondidas prontamente.

4.4.3 Comunicação integrada

A LBV é uma instituição muito grande e possui, inclusive, site e emissoras de rádio e televisão. Seus ideais também são divulgados nos livros do seu fundador, Paiva Neto. É uma entidade com uma organizada estrutura de departamentos, com áreas de comunicação e marketing. De acordo com a superintendente da área, o departamento de comunicação e marketing é responsável pela gestão da

comunicação e das estratégias de captação e fidelização de recursos. Na área de comunicação, também está o departamento de assessoria de imprensa, que é realizada internamente.

A LBV realiza congressos e campanhas de mobilização e captação, e ainda tem newsletters mensais regionais com conteúdo sobre os trabalhos realizados pela instituição. Todos eles os veículos de divulgação, segundo a instituição, são dirigidos a todos os públicos de relacionamento com objetivo de mostrar a seriedade e a transparência do trabalho da entidade.

Com base nesses dados, bem como observando o tamanho do departamento de comunicação, podemos concluir que a LBV também trabalha com o conceito de “comunicação integrada” e enxerga a comunicação como uma grande estratégia de mobilização social. É importante salientar que os esforços de comunicação da ONG acontecem constantemente.

4.4.4 Classificação de públicos

Tomando como base a classificação de públicos de Lucien Matrat, identificamos, na tabela abaixo, com base na entrevista, os públicos da ONG LBV.

Tabela 13 – Classificação (segundo Lucien Matrat) dos públicos da LBV

Decisão	Consulta	Comportamento	Opinião
<ul style="list-style-type: none"> - Diretoria - Poder Executivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Entidades Co-irmãs - Poderes Legislativo, Municipal, Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiários - Voluntários - Funcionários - Familiares dos beneficiários - Financiadores - Concorrentes - Comunidade - Potenciais financiadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídia - Estudantes - Estudantes e Pesquisadores - Artistas

Na pesquisa, identificamos uma preocupação por parte da organização, durante as denúncias, de esclarecer os fatos junto a todos os públicos de relacionamento da ONG. Segundo a superintendente, em entrevista realizada em 28/09/2009, “colaboradores internos, colaboradores mantenedores mensais e esporádicos, mídia em geral, artistas, sociedade em geral e amigos” estavam entre os públicos contatados durante a crise.

Interessante ressaltar que, no momento das denúncias, a entidade resgatou contatos estratégicos – como ex-funcionários e mãe das crianças atendidas – para, junto com eles, atestarem a idoneidade da organização.

Assim como a Alfasol, a LBV também trabalha com o conceito de “rede” e a entidade se preocupou em dar um esclarecimento a todos os atores dessa rede, já que são peças importantes para o andamento e sucesso das atividades da organização.

Entre os públicos que reagiram negativamente, a entidade destaca “Sociedade e colaboradores que não conheciam a organização de perto (cancelaram suas doações)”. Segundo a superintendente da área de comunicação, a reação desses públicos, após as denúncias, foi imediata. Rapidamente, optaram por cancelar as doações.

4.4.5 Gestão da crise

A LBV, enquanto as notícias eram publicadas pela mídia, teve a preocupação de criar um plano de comunicação que estabeleceu ações específicas para públicos internos; mantenedores mensais e esporádicos; mídia, em geral; artistas; sociedade, em geral, e amigos.

Entre os atributos chave desse plano, a instituição ressalta a transparência e a comunicação compartilhada interna e externamente. Nas palavras da superintendente da área, Gizelle Tonin de Almeida, em entrevista realizada em 28/09/2009,

A estratégia da instituição foi a de se apoiar nos seus quase 60 anos de existência com muita transparência em todas as suas ações. A entidade manteve, como sempre, suas portas abertas e sua contabilidade à disposição para quem desejasse conhecer e conferir seu trabalho. Além, é claro, de toda a prestação de contas anual aos órgãos competentes, que aprovaram todos os documentos apresentados.

Para se defender das notícias publicadas a organização optou por um pronunciamento único que foi também compartilhado com o público interno.

Entre as ações realizadas pela ONG, de acordo com Gizelle, estão: “Investimento na Central de Relacionamento com os Colaboradores. Intensificamos a capacitação interna fortalecendo o envolvimento dos colaboradores internos. Criamos força tarefa com voluntários, ex-funcionários, mães dos alunos atendidos nas escolas e comunidades beneficiadas. Contenção de despesas”.

Com relação à imprensa, a organização se diz vítima de um grupo de comunicação em especial que, motivado por questões políticas, a todo momento, distorcia os fatos. Conforme Gizelle,

A campanha desse grupo provocou extensa investigação dos poderes públicos na documentação e contas da LBV. O Ministério da Justiça analisou contundentemente as falsas acusações e, em outubro de 2004, arquivou o processo por não haver descumprimento dos artigos contidos na lei, renovando, como sempre o faz, o certificado de Utilidade Pública Federal. Porém, tudo isso gerou uma grande perda na captação de recursos, impactando seriamente o trabalho realizado pela Instituição.

Segundo a superintendente, a resposta da LBV em relação a esse posicionamento do veículo foi mover uma ação na justiça que, de acordo com a entidade, deu causa ganha à instituição.

Em relação aos demais veículos da imprensa, a LBV diz que agiram em parceria com a entidade.

Quando questionada sobre a preocupação em avaliar as ações implantadas, Gizelle respondeu: “Mesmo conhecendo a importância da estratégia, não houve investimento pela necessidade de contenção de despesas”.

A superintendente acredita que, hoje, a LBV superou a crise que enfrentou. Para ela, “a crescente retomada dos serviços e, ainda, maior credibilidade perante os diversos setores e a população brasileira” são exemplos dessa superação.

4.4.6 Enquadramento da mídia

Tabela 14 – Enquadramento da mídia LBV

Notícias Folha Online

Título da matéria	Data	Tipo de Enquadramento	Controvérsias do Enquadramento	Classificação da Notícia	Observações
Auditoria vai investigar denúncia de desvio na LBV	24/03/2001	Interpretativa	"A entidade, segundo denúncias do jornal "O Globo", é suspeita de desviar recursos de doações para pagar, por exemplo, um salário mensal de R\$ 13 mil a Paiva Netto. "Cada centavo doado à Legião da Boa Vontade por seus benfeitores é investido em programas de promoção humana, social e educacional", diz Paiva Neto."	Plural-aberta. Não prevalece nenhum enquadramento.	A matéria abriu espaço para a ONG se declarar.
Presidente da LBV irá depor na Câmara sobre irregularidades	28/03/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia apenas relata a data do depoimento
INSS pedirá cancelamento de filantrópicas	29/03/2001	Interpretativa	"A LBV (Legião da Boa Vontade) está na lista das entidades sob investigação. Os advogados da entidade comunicaram ao INSS que venderão imóveis para quitar a dívida de R\$ 3 milhões que tem com o órgão. O acerto do débito, segundo os advogados, será feito em 15 dias. Embora tenha um débito de R\$ 29 milhões com o governo, a LBV aderiu ao Refis (Programa de Recuperação Fiscal) para pagar R\$ 26 milhões."	Plural-aberta. Não prevalece nenhum enquadramento.	A matéria abriu espaço para a ONG se declarar.
LBV vai perder título de entidade filantrópica e isenção	30/03/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia relata a perda da filantropia e ainda comenta sobre o não comparecimento do presidente ao depoimento.
LBV paga parte da dívida com o INSS	4/5/2001	Noticiosa		Episódico	A nota fala sobre a quitação da dívida com o INSS por parte da ONG.
Conselho nega certificado a 102 instituições filantrópicas	17/04/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia é sobre a perda de filantropia por instituições e cita a LBV entre as instituições sociais que perderão.
Diretor da LBV não comparece à audiência do CNAS	17/04/2001	Interpretativa		Episódico	A notícia relata que o presidente da ONG não comparece para depoimento e abre espaço para a ONG explicar o motivo.
Câmara convoca Paiva Netto para explicar irregularidades na LBV	17/04/2001	Noticiosa	"Essa é a terceira vez que Paiva Netto é convidado a prestar esclarecimentos na Câmara. A Comissão recebeu sobre a LBV para a CPI das ONG, que tramita no Senado."	Plural-fechado. Prevalece o enquadramento sobre a ausência do diretor da ONG. A matéria reproduz a explicação da ONG mas há um discurso de dúvida sobre a causa da ausência.	A matéria induz usando inclusive denúncias novas sobre a ONG como trabalho escravo sem dizer a fonte e não abre espaço para a instituição se retratar.
Conselho não renova certificado de mais 73 filantrópicas	15/05/2001	Noticiosa		Episódico	a matéria relata a perda da filantropia de algumas entidades e abre um tópico sobre a LBV para comentar que o caso em especial ainda está em análise
Comissão da Câmara ouve Paiva Netto da LBV	24/05/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia divulga data e horário do depoimento do presidente da instituição.
Conselho deve negar renovação para LBV	6/12/2001	Noticiosa	"A reportagem tentou contato telefônico com a LBV por volta das 17h, mas ninguém atendeu."	Plural-aberta. Não prevalece nenhum enquadramento.	A notícia faz um histórico sobre o caso da ONG e diz que a mesma não quis se pronunciar sobre a matéria
LBV perde direitos e isenções de entidade beneficente	6/12/2001	Noticiosa		Restrita. Prevalece o enquadramento sobre os valores não repassados pela LBV por ser uma instituição filantrópica.	Descreve todo o relatório que acusa a LBV. Ainda dá ênfase a todo caso sem passar ao leitor as atividades que a instituição realiza.
Conselho de Assistência Social nega certificado de filantropia da LBV	6/12/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia somente relata a perda da filantropia.

LBV não deve receber certificado de filantrópica até agosto	17/07/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia somente relata apesar de ter recorrido a entidade não irá receber a condição de filantrópica.
Liminar impede votação de certificado de filantropia da LBV	15/08/2001	Interpretativa		Episódico	A notícia relata que a ONG ganhou uma liminar para conhecer o conteúdo do processo que a levou a perda da filantropia.
LBV tenta derrubar cassação de título de entidade assistencial	22/10/2001	Noticiosa	"Caso a LBV não consiga, mais uma vez, ter o seu Certificado renovado, ela poderá entrar com recurso junto à Consultoria Jurídica do gabinete do ministro da Previdência Social."	Restrita. Prevalece o enquadramento da perda da filantropia.	A matéria já no título induz o leitor. No corpo da notícia relata os problemas enfrentados pela ONG e não abre espaço para a entidade.
Conselho analisa pedido de reconsideração da LBV	23/10/2001	Noticiosa		Episódico	A nota relata que o processo da entidade para recuperação está sendo analisado.
CNAS adia para novembro votação de pedido da LBV	23/10/2001	Noticiosa		Episódico	A nota relata o adiamento sobre o processo de recuperação da filantropia da LBV.
Liminar suspende processo contra LBV	18/12/2001	Interpretativa	"O presidente do CNAS, Antônio Brito, disse que a consultoria jurídica do Ministério da Previdência vai recorrer da decisão da juíza. O advogado da LBV, Márcio Pollet, disse que a entidade vai tomar todas as atitudes possíveis para comprovar a sua idoneidade. "A gente vai lutar até o último segundo para poder manter a instituição viva. A nossa maior reclamação é que não estão nos dando chances de produzir provas."	Plural-aberta. Não prevalece nenhum enquadramento.	A notícia relata o ganho da LBV contra o processo que sofreu. Abre espaço para todos os atores envolvidos e não há interferência do jornalista na matéria.

Notícias O Estado de São Paulo

LBV deve perder certificado de filantropia	19/03/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia apenas relata os motivos pelo qual a entidade pode perder a condição de filantrópica.
Diretor da LBV não compareceu para depor	17/04/01	Noticiosa	"terá de depor "na marra" na Comissão de Seguridade Social da Câmara dos Deputados."	Restrita. Prevalece o enquadramento da ausência contínua do diretor para as comissões julgadoras.	A notícia comenta o fato do presidente da instituição não ter comparecido utilizando-se inclusive de formas de expressão que indicam que agora não há mais jeito de escapar.
CNAS cassa 105 entidades filantrópicas	17/04/01	Noticiosa		Episódico	A notícia é sobre a perda de filantropia por instituições e cita a LBV e entre as instituições sociais que perderão.
CNAS nega certificado de filantropia para entidades	15/05/01	Noticiosa		Episódico	A notícia é sobre a perda de filantropia por instituições e cita a LBV e entre as instituições sociais que perderão.
Sai a lista das empresas de utilidade pública	17/05/01	Noticiosa	"Depois de cassar o título de quem não comprovar filantropia, o governo federal vai investigar instituições que utilizam a fachada de utilidade pública para eventual desvio de recursos públicos. Elizabeth disse que "certamente" a Legião da Boa Vontade (LBV) deverá perder o título de utilidade pública, já que o INSS encontrou irregularidades na administração da instituição. Mas a secretária aguarda o parecer do Instituto para tomar as medidas necessárias.	Restrita. Prevalece o enquadramento da perda justificada da filantropia.	A matéria indica empresas de utilidade pública. Usa depoimento de uma especialista na área e dá a entender a instituição não tem características para receber essa condição.
LBV perde certificado de entidade beneficente	6/12/2001	Noticiosa		Episódico	A notícia apenas relata que a instituição perdeu a condição de filantrópica.
CNAS volta a discutir cassação de certificado da LBV	12/2/2001	Noticiosa		Restrita. Prevalece o enquadramento da perda justificada da filantropia.	A notícia relata a cassação da filantropia da LBV e exalta a perda de volume de dinheiro do INSS por conta da instituição.

O Globo

Brecha jurídica anula processo da LBV	5/9/2008	Noticiosa	A notícia induz o leitor sobre a falta de transparência da entidade inclusive nos processos judiciais.	Restrita. Prevalece o enquadramento da ONG continuar a usar brechas da lei para se salvar.	Chama a atenção o veículo ainda acompanhar o fato que aconteceu em 2001.
---------------------------------------	----------	-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

As notícias sobre a LBV selecionadas são do ano de 2001 e, assim como com as outras ONGs pesquisadas, optamos pelos veículos *Folha Online* e *O Estado de S.Paulo Online*.

A análise das notícias se apóia na metodologia do autor Mauro Porto. Foram captadas 27 notícias, sendo que, dessas, quatro são do tipo plural-aberta; dezesseis, do tipo episódica; uma, do tipo plural-fechado e seis restritas.

Importante salientar que as denúncias contra a entidade partiram do jornal *O Globo* e, portanto, propositalmente, escolhemos uma notícia desse veículo do ano de 2008, mostrando que ele continua monitorando os resultados das denúncias sofridas pela entidade.

De acordo com o site do Jornal *O Globo*, em matéria publicada no em 24/11/2008 “a Legião da Boa Vontade (LBV) tem hoje um histórico ‘limpo’, graças à brecha jurídica que anulou todas as provas que apontavam para desvio de recursos e outras irregularidades”. O jornal, após a absolvição da LBV, critica a decisão judicial e explica detalhadamente como a organização agiu para ficar impune, construindo a idéia de que a ONG continua a praticar atividades ilícitas.

Sobre *O Globo*, imaginávamos essa continuidade de notícias, pois a LBV diz ter sido vítima do veículo após ganhar dele a concorrência de um canal de TV. Em relação aos veículos *Folha Online* e *O Estado de S.Paulo Online*, observamos que as notícias sobre a crise da instituição foram publicadas somente no ano das denúncias.

Entre as notícias consideradas do tipo plural-fechado, vale destacar uma matéria sobre organizações que merecem título de utilidade pública. A matéria, publicada na *Folha Online* em 17/04/2001 busca uma especialista no assunto que declara que “um título de utilidade pública dá direito a descontos de impostos... Certamente a Legião da Boa Vontade (LBV) deverá perder o título”.

Vale destacar também as notícias sobre o não comparecimento do fundador da entidade, Paiva Neto, nas seções em que foi convocado para depor. Tanto a *Folha* como *O Estado* resolveram, no mesmo dia, publicar duas notas sobre a seqüência de ausências, sendo que, numa delas, *O Estado Online*, em 17/04/2001, fez a seguinte observação: “Paiva Neto terá de depor ‘na marra’ na Comissão de Seguridade Social da Câmara dos Deputados”.

Observamos que ambos os veículos, na maioria das notícias analisadas, com algumas exceções, optaram por cobrir o desenvolvimento das denúncias contra a LBV, mas sem nenhuma interpretação ou interferência dos jornalistas. Apesar da grande cobertura da imprensa, consideramos que a maioria das notícias era mais em forma de relato, ou seja, no caso da LBV, houve maior distância da imprensa em relação ao caso. Esse resultado pode estar diretamente ligado ao trabalho de esclarecimento e ao constante relacionamento que a instituição tem com a imprensa e, principalmente, com o esquema de esclarecimento centralizado e compartilhado que se implementou durante a crise

4.5 Considerações sobre a pesquisa

Durante a aplicação da pesquisa, sentimos certa dificuldade em obter algumas informações, também muito importantes para os resultados finais da pesquisa. No entanto, o fato de termos optado pelo roteiro como instrumento de coleta de dados nos possibilitou maior informalidade na coleta e, portanto, liberdade de espaço para investigar as outras questões não obtidas com aplicação do mesmo. Acreditamos que, apesar desse imprevisto, conseguimos contornar a situação atingindo os resultados esperados e, principalmente, os objetivos primários e secundários propostos para esta dissertação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou investigar as formas de relacionamento entre as ONGs e a mídia durante casos de crise e os enquadramentos dados pela imprensa.

Conforme estudado ao longo do trabalho, as ONGs são um fenômeno recente, sendo encaradas pela sociedade como uma alternativa aos diversos problemas sociais. Recentemente, essas instituições tiveram que lidar com diversas denúncias da mídia relatando irregularidades administrativas e até casos de corrupção, de modo que as ONGs se viram em um novo momento: o de administrar esses conflitos.

Diante de todas as teorias estudadas, pretendemos relacioná-las aos resultados da pesquisa e identificar a validação de cada uma.

5.1 Comunicação organizacional

Considerando as teorias relacionadas à comunicação organizacional e seus atributos de identidade e imagem institucional, fica nítido, na pesquisa realizada, que as ONGs que trabalham com comunicação organizacional tiveram, com a crise, impactos negativos menores na imagem institucional – a ponto de não ter fragilizado a reputação corporativa. A Alfabetização Solidária, por exemplo, considera que nem chegou realmente a entrar em uma crise. O fato de a instituição manter relacionamento contínuo com seus públicos foi um fator positivo determinante para a organização. Atitudes como essas fazem parte das recomendações proposta pelos teóricos da comunicação organizacional para garantir a compreensão mútua entre os públicos de relacionamento, mantendo, dessa forma, a credibilidade e a imagem das instituições.

Sobre os aspectos relacionais da comunicação organizacional, observamos que existe, sim, uma relação de causa e efeito entre a comunicação das ONGs e o relacionamento entre seus públicos. Confirmamos, inclusive, nessa observação, uma das hipóteses levantadas. No projeto de pesquisa deste estudo, pressupomos

que a falta de comunicação entre as ONGs e seus públicos – em especial, a mídia – resultou em uma cobertura parcial dos fatos divulgados.

Um exemplo que confirma essa nossa hipótese se dá em relação à mídia e à cobertura dos fatos divulgados. Observamos que quando há ausência de relacionamento, maior é a falta de informação e menor o conhecimento da mídia sobre a entidade. A cobertura dos acontecimentos, então, tende a ser parcial e com maiores chances de enquadramentos restritos. Portanto, cruzando a teoria da comunicação organizacional com a de segmentação de público, podemos concluir: a mídia é, sim, um grande interlocutor e influenciador da organização e dos demais públicos. Os públicos de uma organização tendem a agir em consonância com a mídia no que se refere à manifestação comportamental. Dessa forma, faz-se necessário investir em uma comunicação com todos os *stakeholders* da organização, mas especialmente com a mídia.

5.2 Gerenciamento de crise

Em relação às teorias do gerenciamento de crise, observamos que as ONGs, tecnicamente, conheciam muito pouco sobre estratégias específicas para essa situação, como coletiva de imprensa e comitê de crise, apesar de terem agido de acordo com os conceitos chave do gerenciamento: reação rápida, centralização das informações e disseminação dos esclarecimentos entre todos os públicos. No caso do Meu Guri, única instituição que não agiu dessa maneira, é possível comparar a grande diferença – no caso, negativa – entre o desempenho relacional e até mesmo financeiro da instituição em relação a LBV e Alfasol.

É interessante observar que as ONGs, talvez por serem instituições que trabalham em benefício da sociedade, poderiam ter sofrido menor punição da opinião pública. No entanto, não foi isso que observamos, muito pelo contrário. A opinião pública agiu de maneira negativa imediatamente durante as denúncias. O fato de serem instituições que sobrevivem de arrecadação pode justificar essa reação. Portanto, transparência, comprometimento, seriedade e gestão da crise, mesmo no caso das ONGs, são imprescindíveis.

Durante a execução do projeto deste trabalho, também levantamos outro pressuposto. Desconfiávamos que, na maioria das ONGs, não havia uma preocupação com a área de comunicação e que, caso houvesse, isso se daria de forma amadora. No entanto, essa hipótese não se confirmou. Das três ONGs pesquisadas, encontramos em duas delas áreas de comunicação muito bem organizadas, geridas e atualizadas. Podemos, inclusive, observar que há uma relação entre essa profissional e atuante estrutura comunicacional e o desempenho positivo, pós-crise, das instituições. Contudo, não podemos afirmar que o fato de possuírem uma área de comunicação atuante tenha evitado um impacto durante a crise. Um bom exemplo é a LBV, que trabalha com os conceitos da comunicação organizacional, mas que mesmo assim não conseguiu escapar das possíveis conseqüências de uma crise. A presença da área de comunicação facilitou a gestão e a tomada de decisões mais eficazes mas não garante ausência de resultados negativos.

Outro fato interessante observado na pesquisa durante a gestão da crise: as ONGs a exploraram as redes como estratégia. Conforme relatamos durante o trabalho, as ONGs atualmente tendem a se configurar em redes, que são mantidas a partir de uma constante troca de informações e de interação. As redes fortalecem, além da causa, as próprias ONGs como instituições. Durante a crise, foi possível notar que as ONGs usaram a rede da qual faziam parte como uma ponte para a tentativa de eliminação da crise.

Durante a crise, as entidades convocaram todos os atores da rede para defender a instituição e, a partir de um movimento coletivo, foram recebidas manifestações de apoio, atenuando, muitas vezes, os discursos debatidos pela imprensa. A LBV, por exemplo, convocou os mais diversos públicos da sua rede, entre eles: ex-funcionários, artistas e familiares dos assistidos. Essa “força tarefa” da instituição fortaleceu o discurso adotado pela entidade durante a crise junto a todos os seus públicos de relacionamento.

5.3 Enquadramento da mídia

Sobre a teoria do enquadramento da mídia, pudemos observar que a imprensa, em raríssimas vezes, se colocou como um espaço para manifestação dos públicos. Na maioria das notícias analisadas, observamos que a imprensa ora assume o papel de relatora ora de influenciadora. Com exceção de algumas notícias, a maioria das reportagens não procurava outros atores que também foram afetados com a crise das ONGs para se manifestarem. A imprensa abriu espaço somente para a própria instituição, e esse espaço era concedido para uma defesa.

Além disso, foi possível perceber uma intenção muito forte da imprensa de fazer associações, muitas vezes sensacionalistas, em relação à crise das ONGs, de tal modo que captamos uma quantidade muito maior de notícias restritas e plurais-fechadas em relação às notícias plurais-abertas – estas consideradas como ideais pelo autor Mauro Porto.

Além da análise sobre as teorias relacionadas neste trabalho e sobre as hipóteses levantadas, esta pesquisa também identificou alguns aspectos que merecem ser mencionados e refletidos, já que, em nossa opinião, podem nortear as ONGs na busca por melhores práticas de comunicação e, conseqüentemente, na busca por melhores resultados organizacionais.

5.4 Imparcialidade política

Foi possível notar durante a pesquisa que, em todas as ONGs entrevistadas, a crise originou-se de conflitos políticos. Em duas entidades, a Alfasol e o Meu Guri, ela foi fruto de programas políticos. No entanto, a Alfasol, que desvincula sua atuação de qualquer partido ou ideologia, teve melhor desempenho em relação ao Meu Guri durante a gestão da crise, principalmente em relação aos enquadramentos da mídia. O Meu Guri, que desde sua fundação mantém fortes vínculos com

questões políticas, teve maiores problemas com seus públicos, em especial com a imprensa. A entidade chegou, inclusive, a ser enquadrada como um meio de viabilizar a corrupção política.

Essa associação permanente da imprensa deve-se aos fortes vínculos que o Meu Guri ainda mantém com o político Paulinho da Força Sindical, um dos idealizadores do projeto. Paulinho não tem qualquer vínculo empregatício com a instituição, porém sua esposa é a atual presidente da entidade. Talvez o fato de ela ocupar esse cargo seja a grande fraqueza do Meu Guri, já que isso legitima o discurso adotado pela imprensa, afetando diretamente a imagem da organização.

Sendo assim, comparando os enquadramentos da mídia e desempenho pós-crise das duas instituições, podemos concluir que a imparcialidade política é essencial para a credibilidade, confiança e reputação de uma ONG.

5.5 Explorar a transparência no discurso comunicacional

Qualquer organização, para se manter no atual ambiente competitivo, precisa mostrar a seus públicos transparência e idoneidade – principalmente as ONGs que, historicamente, são lembradas pelo papel ativista e contestador, além de reconhecidas juridicamente pelo fato de não lucrarem.

Uma boa forma de validar esse discurso é explorar o balanço social, ferramenta capaz de mostrar com seriedade e credibilidade os investimentos das ONGs e que pode ser facilmente compartilhada com todos os públicos. Acreditamos que esse recurso, quando usado constantemente, pode ser um meio para evitar ou diminuir o impacto de uma crise e, por conseguinte, qualquer possível abalo à reputação dessas instituições.

5.6 Buscar o envolvimento da imprensa com a causa

Conforme observado, existe uma relação direta entre o relacionamento com a imprensa e as formas de enquadramento da mídia. Observamos que as duas organizações que promovem esse relacionamento tiveram menor quantidade de matérias interpretativas e restritas – ou seja, o diálogo permanente e dialógico e, principalmente, o envolvimento da imprensa com a causa resultam em uma cobertura jornalística mais neutra e, portanto, menos negativa para as ONGs.

5.7 Estratégias de comunicação particulares

Muitos executivos ainda duvidam da eficácia e da necessidade da comunicação e, conseqüentemente, do gerenciamento de crise. A pesquisa constatou que mesmo as ONGs, que nascem com um propósito nobre e social, acabaram sofrendo imediatamente punições da sociedade quando passaram por uma crise. Dessa forma, não há dúvidas sobre a necessidade da comunicação. Mas fica uma pergunta: como fazer a comunicação, ou o gerenciamento de crise de uma ONG?

As ONGs possuem estrutura constitutiva, negócio e até princípios e valores organizacionais diferentes das demais organizações. Por isso, acreditamos que quando planejarem suas ações de comunicação, elas devem pensar em estratégias que valorizem e respeitem suas especificidades e particularidades. Sendo assim, entendemos que observar estratégias e experiências de sucesso utilizadas por empresas privadas ou estatais e replicá-las nas ONGs não funciona. É preciso pensar no universo em que a ONG está inserida para então pensar na comunicação. Essa adaptação pode ser mal interpretada pelos públicos das ONGs e, muitas vezes, isso representa um grande equívoco para essas organizações.

Pudemos notar, inclusive, algumas ações adotadas pelas ONGs durante a crise que consideramos muito interessantes. Tais ações se verificaram como um grande diferencial no processo de gestão da crise e, embora nunca tivessem sido

recomendadas por profissionais do mercado, fizeram toda a diferença no caso dessas instituições. Entre as ações, citamos: testemunho das pessoas assistidas e ex-funcionários a favor das ONG's denunciadas; busca por atestados oficiais de notórias e respeitadas auditorias e órgãos fiscalizadores. Essas ações adotadas podem ser resumidas como a ativação de toda a rede como forma de disseminar a credibilidade das instituições.

As ONGs devem inspirar-se nesses exemplos para buscar novas e diferentes soluções que respeitem e evidenciem as características dessas organizações.

Outro aspecto que identificamos na pesquisa e consideramos interessante discutir é o de que a maioria das ações implantadas durante o gerenciamento de crise fundamentava-se na emoção. Vale considerar o uso da emoção na comunicação dessas entidades, uma vez que esta é o começo e o princípio básico para a existência de uma ONG. Sem emoção, não há como uma ONG surgir e existir. As empresas, quando se tornam parceiras de uma ONG, são emocionalmente envolvidas pela causa. A emoção também contamina as pessoas, quando estas se tornam voluntárias. As redes também se constroem porque houve um sentimento de emoção. E é por todos esses motivos que sugerimos que uma ONG desenvolva sua filosofia de comunicação e se fortaleça como instituição baseando-se nos fatores emocionais da causa que a fez lutar e que defende.

5.8 CPI das ONGs

Paralelo a realização deste trabalho, acontecia e se desenrolava a CPI das ONGs. Apesar do assunto não estar diretamente relacionado ao trabalho ele afeta nosso objeto, já que acontece no macro ambiente e, portanto, pode comprometer os negócios do terceiro setor.

A CPI foi uma grande ameaça para as ONGs já que expos esse setor de maneira muito negativa. Com a intenção de fiscalizar os recursos repassados e arrecadados a CPI se enfraquece com o passar dos dias, fica cada vez mais distante de atingir os objetivos que a fez surgir e caminha para o fim sem grandes revelações e punições. Apenas um ator foi afetado em toda essa investigação, as

próprias instituições e o terceiro setor como um todo, que pode, com o inquérito, ter perdido sua reputação, credibilidade e confiança junto à opinião pública.

5.9 Considerações finais

Procuramos com este trabalho trazer uma atualização sobre as práticas da comunicação no terceiro setor, em especial relatando as formas de atuação das ONGs em momentos de crises. Esperamos, com ele, poder contribuir para novas reflexões e diretrizes a fim de garantir maior assertividade.

Por fim, além dessa discussão no âmbito da comunicação, nossa intenção quanto a esta pesquisa também foi motivada, sobretudo, pelo desejo de que o terceiro setor se desenvolva, cresça, continue fiscalizando e lutando por melhores condições, justiça e igualdade para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Perseu. **Pesquisa social projeto e planejamento**. 2.ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1990.

ANDRADE, Luiz Carlos de Souza. Identidade corporativa e a propaganda institucional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados em relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 115-124.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BARROS, Paula Franceschelli de Aguiar; MOURA, Cristiane Soraya Sales. Comunicação organizacional, redes sociais e capital social. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais**. Natal-RN, 2008.

BERNARDI, Marcos Roberto de Faria. O setor mercantil na organização social tripartite. In: BROWN, Ellis Wayne (Org.) **Terceiro setor em perspectiva**. São Paulo: Fiúza, 2006. p. 87-114.

BROWN, Ellis Wayne (Org.). **Terceiro setor em perspectiva**. São Paulo: Fiúza, 2006.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.

CARVAS, Waldomiro Jr. Relações públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. p. 235-244.

COSTA, Sérgio. Contextos da Construção do Espaço Público no Brasil. In: **Novos Estudos Cebrap**. São Paulo: n.47, 1997. P. 179-192.

DULANY, Peggy. Tendências emergentes em parcerias intersetoriais: processos e mecanismos para colaboração. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 63-71.

FARIAS, Luiz Alberto. **A literatura de relações públicas**. São Paulo: Summus, 2004.

FERNANDES, Rubem Cesar. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 363-387.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Difusora, 2004.

FROES, Cesar; NETO, Francisco Paulo. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. A Administração do Terceiro Setor. 2 ed. Rio de Janeiro: QualityMark Editora, 1999.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

HACKETT, Robert. Declínio de um paradigma? A parcialidade e a objetividade nos estudos dos media noticiosos. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: questões, teorias e “estórias”. Lisboa: Veja, 1993. p. 101-130.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Ativismos, movimentos sociais e relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007. p. 92-104.

IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Obtendo resultado com Relações Públicas**. 2 edição. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

_____; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). **Relações públicas comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

LIMA, Fábria. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carnie Caetano de. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Paulo: Difusão, 2008. p. 109-127.

MATOS, Heloiza Helena Gomes. Relações com a mídia. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. p. 198-204.

MANZIONE JUNIOR, Sydney. Meio Ambiente e comunicação. In: QUINTEIRO, Eudisia Acuña Aquino. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006. p. 58-186.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Luiz Gustavo Miranda de; ARNDT, Jorge Renato Lacerda. A racionalidade e a ética da ação administrativa na gestão de organizações do terceiro setor. In: PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORREA, Maria Laetitia (Org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PERUZZO, Cicília Krohling. Relações Públicas, movimentos populares e transformação social. *Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo, v.16, n. 2, p. 125-133, 1993.

_____. Relações públicas no capitalismo cognitivo. *Abrapcorp*, São Paulo, v. 1, p. 1-15. 2007.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex Silva; CORRÊA, Maria Laetitia (Orgs.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTO, Mauro. Enquadramento da mídia e política. In: ALBINO, Antonio; RUBIM, Canelas (Orgs.). **Comunicação e política: conceitos e abordagens**. Salvador, Unesp, 2004. p. 73-104.

_____. **Televisão e política no Brasil: a Rede Globo e as interpretações da audiência**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

PRANDO, Rodrigo Augusto; MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo. Marketing para o terceiro setor. In: PRANDO, Rodrigo Augusto (Org.). **Marketing para o Terceiro Setor**. São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2006.

QUINTEIRO, Eudosia Acuña Aquino. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

ROQUE, Mauren Leni. Relações Públicas no Terceiro Setor In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. p. 237-248.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALAMON, Lester. Estratégia para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 89-111.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi (Org.). **Solidariedade**: a rede como mecanismo de interação social. São Paulo: Summus, 2005.

PORTO, Roberto Simões. **Relações Públicas e Micro Política**. São Paulo: Summus, 2001.

TEOBALDO, Cândido. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

THOMPSON, Andres. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. p. 41-48. p. 63-71.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TUCHMAN, Gaye. A objectividade como ritual estratégico: uma análise das noções de objectividade dos jornalistas. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: questões, teorias e “estórias”. Lisboa: Vega, 1993. p. 74-90.

TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: questões, teorias e “estórias”. Lisboa: Vega, 1993.

VIEBIG, Mariléa de Oliveira. Comunicação Visual nas organizações do terceiro setor: enxergando com o coração. In: QUINTEIRO, Eudisia Acuña Aquino. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006. p. 88-107.

WARREN, Ilse Scherer. Redes sociais na sociedade de informação. In: MAIA, Rousiley; CASTRO, Maria Céres Pimenta Spínola (Orgs.). **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 215-227.

SITES CONSULTADOS

<<http://www.abong.ogr.br>>
<<http://www.abrpnacional.com.br>>
<<http://www.alfasol.org.br>>
<<http://www.conrerp2.org.br>>
<<http://www.gife.org.br>>
<<http://www.idis.org.br>>
<<http://www.ipea.gov.br>>
<<http://www.lbv.org.br>>
<<http://www.meuguri.org.br>>
<<http://www.rits.org.br>>
<<http://www.ibge.gov.br>>
<<http://www.idis.org.br>>
<<http://www.ipea.gov.br>>

ANEXO A – ROTEIRO DA PESQUISA

Organização: _____

Nome: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Tempo de Empresa: _____

1. A ONG em que trabalha foi alvo de denúncias há alguns anos. Quais impactos das notícias divulgadas pela mídia para a organização?
2. Durante as notícias publicadas pela mídia houve alguma preocupação em criar um plano de comunicação especial para minimizar a situação ou foram tomadas apenas medidas pontuais?
3. A ONG, durante as denúncias, optou por um único esclarecimento ou se pronunciava a cada notícia publicada?
4. Conseguiram o espaço de resposta em todos os veículos que publicaram a denúncia? Explique.
5. Cite as principais estratégias de comunicação empregadas pela organização.
6. Quais públicos a ONG teve preocupação em se esclarecer sobre as denúncias?
7. Existe algum público que reagiu negativamente junto a ONG após as denúncias?
8. Como administraram esse conflito?
9. Havia algum controle sobre o que era divulgado pela imprensa?
10. A ONG avaliou, por meio de pesquisas, a eficácia das ações implantadas?
11. Após alguns anos das denúncias considera que a ONG as tenham superado?
Por quê?

**ANEXO B – Resultado da entrevista com Centro de Assistência Psicossocial Projeto
Meu Guri**

Entrevistada: Neusa de Oliveira Costa

Cargo: Coordenadora Geral

Tempo de empresa: Desde a fundação, 1998.

1. A ONG em que trabalha foi alvo de denúncias há alguns anos. Quais impactos das notícias divulgadas pela mídia para a organização?

As notícias certamente impactaram negativamente para a organização. A imprensa colocou de uma maneira muito errada o trabalho do projeto.

2. Durante as notícias publicadas pela mídia houve alguma preocupação em criar um plano de comunicação especial para minimizar a situação ou foram tomadas apenas medidas pontuais?

Não. Temos o apoio da área de comunicação da força sindical e o pessoal, na medida do possível, nos ajuda. Muitos jornalistas sabem que a comunicação da força sindical nos ajuda e já ligavam diretamente para eles. Nada além disso, nós não temos como dispor de recursos suficientes para investir na área de comunicação e marketing. Toda a nossa parte de comunicação depende da disponibilidade do voluntariado do pessoal de comunicação da força sindical, quando sobra tempo, eles fazem um trabalho ou outro de comunicação para a gente.

3. A ONG, durante as denúncias, optou por um único esclarecimento ou se pronunciava a cada notícia publicada?

Tentamos nos esclarecer com alguns veículos.

4. Conseguiram o espaço de resposta em todos os veículos que publicaram a denúncia? Explique.

É notável que a imprensa oferece pouco espaço para divulgação de projetos sociais. Só tem espaço na imprensa ONG's maiores e que tem por trás delas pessoas importantes. Tentamos nos retratar com alguns dos veículos que nos denunciaram, mas não tivemos espaço. Sentimos que nossa opinião não interessava a imprensa, acho que não dá ibope. Muitos jornalistas nos ligaram tentando forjar a intenção de doação de recursos sem nota fiscal para nos pegar de alguma maneira, mas não conseguiram, porque aqui tudo é muito transparente. Fora isso, durante as denúncias, pelo menos dois veículos ficaram de plantão aqui na porta do nosso projeto, nos filmando escondido, para tentar ver alguma coisa. Não viram nada além de um projeto sério funcionando e isso não foi publicado. Com a exceção do Cantareira News, um jornal aqui da região, nunca tivemos espaço na imprensa. Mas, no momento que houve essas denúncias, que nem comprovadas foram, saíamos na imprensa praticamente todos os dias.

5. Cite as principais estratégias de comunicação empregadas pela organização.

Na verdade não houve nenhuma estratégia pensada ou planejada. Agimos dentro das nossas possibilidades. Nós funcionários fizemos uma carta de desagravo para esclarecer os fatos e aproveitamos na carta para contar um pouco da nossa história e conquistas. Essa carta foi publicada no nosso site. Dos veículos que nos denunciaram somente o Metro News e a Folha Online publicaram nossa carta.

6. Quais públicos a ONG teve preocupação em se esclarecer sobre as denúncias?

A nossa presidente ligou pessoalmente para nossos parceiros para esclarecer as notícias que saíram na imprensa. Fora isso, quando ligamos para alguns veículos que nos denunciaram para tentar um espaço de resposta, convidamos também para conhecer nosso projeto. Até hoje nenhum dos jornalistas que nos denunciaram vieram nos visitar. Mandamos também o balanço social com um comunicado para todos nossos financiadores.

7. Existe algum público que reagiu negativamente junto a ONG após as denúncias?

Todos os nossos parceiros estão com a gente desde o início das nossas atividades, nenhum deles questionou nossa atuação. Já nos conhecem muito bem e sabem da nossa idoneidade. No entanto, tivemos dois possíveis financiadores que preferiram esperar o resultado das investigações para então iniciar uma parceria. Foram esses os casos de resistência.

8. Como administraram esse conflito?

Hoje existe um processo na justiça contra todos os veículos da imprensa que nos caluniaram. Esse processo está parado aguardando decisão judicial.

9. Havia algum controle sobre o que era divulgado pela imprensa?

Não.

10. A ONG avaliou, por meio de pesquisas, a eficácia das ações implantadas?

Não.

11. Após alguns anos das denúncias considera que a ONG as tenham superado? Por quê?

Somos uma ONG que administra cuidadosamente os recursos que arrecadamos da maneira mais transparente possível. Para todos os recursos recebidos emitimos nota fiscal e, quando compramos materiais também pedimos nota fiscal. Aqui tudo é controlado e bem administrado, não há desperdício. Durante esses anos de luta conquistamos isenção do INSS, desconto da luz. Mas, temos dificuldade em captar mais e aumentar o volume dos atuais recursos recebidos, inclusive, para um dia termos a possibilidade de profissionalizarmos nossa área de comunicação e marketing.

ANEXO C – Resultado da entrevista com Alfabetização Solidária

Organização: AlfaSol (Alfabetização Solidária)

Nome: Regina Célia Esteves de Siqueira

Cargo: Superintendente Executiva

Departamento: Superintendência

Tempo na empresa: 13 anos

1. A ONG em que trabalha foi alvo de denúncias há alguns anos. Quais impactos das notícias divulgadas pela mídia na organização?

A AlfaSol foi mencionada em notícias divulgadas em veículos de imprensa que elaboravam matérias sobre o Programa Brasil Alfabetizado. Não houve quaisquer danos à credibilidade e lisura da organização, devido à pronta ação da AlfaSol em fornecer informações precisas sobre o trabalho que realiza.

2. Durante as notícias publicadas pela mídia, houve alguma preocupação em criar um plano de comunicação especial para minimizar a situação ou foram tomadas medidas pontuais?

A AlfaSol não criou um plano especial de comunicação, em virtude de que já possui estratégia definida para atuar em momentos de crise, qual seja, o pronto esclarecimento sobre as questões levantadas.

3. A ONG, durante as denúncias, optou por um único esclarecimento ou se pronunciava a cada notícia publicada?

A AlfaSol elaborou uma carta com as informações necessárias para esclarecer os questionamentos e enviou a todos os parceiros da organização. A mesma carta foi também disponibilizada no site da AlfaSol para que todos os interlocutores tivessem acesso à informação.

4. Conseguiram o espaço de resposta em todos os veículos que publicaram a denúncia? Explique.

Alguns esclarecimentos foram prestados antes da publicação da matéria, no momento em que os jornalistas entraram em contato conosco. Em alguns veículos, a AlfaSol conseguiu que seu posicionamento fosse divulgado.

5. Cite as principais estratégias de comunicação empregadas pela organização durante as denúncias.

Essa estratégia foi focada na apresentação dos resultados das auditorias, inclusive com o chamamento para que os órgãos responsáveis pelas mesmas confirmassem a lisura das ações desenvolvidas pela AlfaSol já devidamente atestadas anteriormente por eles, caso da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério da Educação (MEC). A AlfaSol chegou a ter, inclusive, uma nota em seu favor publicada no site da CGU. A transparência das informações e o rápido retorno foram as estratégias adotadas naquele momento.

6. Quais públicos a ONG teve preocupação em se esclarecer sobre as denúncias?

Conforme resposta apresentada na questão 1, não se tratou de denúncias e sim de menções à AlfaSol, devidamente respondidas e esclarecidas. A preocupação com o envio do esclarecimento estendeu-se a todos os parceiros da organização: empresas, instituições de ensino superior, governos e colaboradores, para os quais foram enviadas correspondências individualmente, e para o público em geral, pela nota veiculada no site.

7. Existe algum público que reagiu negativamente junto à ONG após as denúncias?

Não, inclusive recebemos várias manifestações de apoio vindas de nossos parceiros.

8. Como administraram esse conflito?

Não foi necessária essa administração devido à inexistência de conflitos de quaisquer espécies.

9. Havia algum controle sobre o que era divulgado pela imprensa?

Sim. Como praxe, fazemos um acompanhamento diário das notícias que são veiculadas e citam a AlfaSol, independentemente de crise.

10. A ONG avaliou, por meio de pesquisas, a eficácia das ações implantadas?

A AlfaSol não sentiu necessidade de avaliar a eficácia das ações adotadas por meio de pesquisas.

11. Após alguns anos das denúncias, considera que a ONG as tenha superado? Por quê?

Em nenhum momento, a AlfaSol se sentiu abalada em sua credibilidade. A maior prova disso é ampliação de suas atividades e do incremento constante do número de parceiros, sejam eles governos, empresas, instituições de ensino superior, institutos e fundações públicos e privados, e pessoas físicas.

ANEXO D – Resultado da entrevista com Legião da Boa Vontade

Organização: Legião da Boa Vontade

Nome: Gizelle Tonin de Almeida

Cargo: Superintendente

Departamento: Marketing e Comunicação da LBV

Tempo na empresa: 12 anos

1. A ONG em que trabalha foi alvo de denúncias há alguns anos. Quais impactos das notícias divulgadas pela mídia para a organização?

Impactos diretos e indiretos: Perda na captação de recursos, atrasos nos pagamentos a fornecedores, atrasos nos pagamentos aos colaboradores internos, fechamento de algumas unidades de atendimento e imagem da Instituição.

Explicação: Qualquer organização que sofra um ataque de difamação e calúnia da dimensão que a LBV sofreu e não tenha o mesmo direito de resposta para se defender tem seus impactos, sejam eles financeiros, de credibilidade ou de imagem abalados. Em 2001, todo o trabalho de 51 anos (na época) da Legião da Boa Vontade, desenvolvido com espírito de solidariedade humana e patriotismo, foi vítima de matérias inescrupulosas jamais assistidas no Terceiro Setor, em função de interesses mesquinhos. O gigantesco serviço humanitário da Instituição foi publicamente questionado porque a LBV recebeu a concessão de uma estratégica emissora geradora de imagens de televisão para programas educativos, veículo este também pretendido por influente grupo de comunicação do País. A campanha desse grupo provocou extensa investigação dos poderes públicos na documentação e contas da LBV. O Ministério da Justiça analisou contundentemente as falsas acusações e, em outubro de 2004, arqui vou o processo por não haver descumprimento dos artigos contidos na lei, renovando, como sempre o faz, o certificado de Utilidade Pública Federal. Porém, tudo isso gerou uma grande perda na captação de recursos, impactando seriamente o trabalho realizado pela Instituição.

2. Durante as notícias publicadas pela mídia houve alguma preocupação em criar um plano de comunicação especial para minimizar a situação ou foram tomadas apenas medidas pontuais?

Sim. O Plano de Comunicação estabeleceu ações específicas para os seguintes públicos: Colaboradores Internos, Colaboradores mantenedores mensais e esporádicos, Mídia em geral

Artistas, sociedade em geral e amigos.

Explicação: A Instituição preparou um plano especial de comunicação, que foi divulgado com o apoio da imprensa em geral, apesar de o grupo de comunicação atacante não dar tréguas à LBV, não medindo esforços para difamá-la, caluniá-la e espalhar notícias infundadas, sem dar o direito de resposta. Muitos amigos jornalistas e artistas confidenciaram que foram proibidos de ajudar a Instituição.

3. A ONG, durante as denúncias, optou por um único esclarecimento ou se pronunciava a cada notícia publicada?

Pronunciamento externo único e orientações constantes a cada notícia, principalmente orientando o público interno.

Explicação: houve duas situações: a LBV fez pronunciamento único e o disponibilizou para a mídia e a cada notícia também se pronunciava ao órgão que a havia publicado. Mas o grupo de comunicação que a atacava, além da publicação incorreta de seus comunicados, distorcia suas informações e ainda as reproduzia para outras mídias e somente o que lhe era conveniente.

4. Conseguiram o espaço de resposta em todos os veículos que publicaram a denúncia?

Não.

Explique.

De fato, nenhum outro veículo de mídia quis se envolver na questão envolvendo a LBV, que acabou tendo de recorrer a Justiça para demonstrar a sua inocência.

5. Cite as principais estratégias de comunicação empregadas pela organização durante as denúncias.

Transparência. Comunicação compartilhada interna e externa. Acesso às informações pedidas pelos colaboradores.

Explicação: A estratégia da Instituição foi a de seus quase 60 anos de existência: transparência em todas as suas ações e manteve, como sempre, suas portas abertas e sua contabilidade à disposição

para quem desejasse conhecer e conferir seu trabalho. Além, é claro, de toda a prestação de contas anual aos órgãos competentes, que aprovaram todos os documentos apresentados.

6. Quais públicos a ONG teve preocupação em se esclarecer sobre as denúncias?

Colaboradores Internos, Colaboradores mantenedores mensais e esporádicos, Mídia em geral, Artistas, sociedade em geral e amigos.

Explicação: A LBV sempre prestou contas de seu trabalho de forma transparente e séria a seus colaboradores, opinião pública, mídia e população em geral. Reconhecida como Entidade de Utilidade Pública Federal, conforme o Decreto nº 39.424, de 19 de junho de 1956, e Estadual, pela Lei nº 7.276, de 26 de outubro de 1962, tem suas contas auditadas externamente pela conceituada empresa Walter Heuer Auditores e Consultores Independentes. Pela credibilidade de seu trabalho, a LBV foi a primeira organização não-governamental brasileira a receber das Nações Unidas dois reconhecimentos internacionais: em 1994, no Departamento de Informação Pública (DPI) da ONU e, em 1999, no Conselho Econômico e Social (Ecosoc), no qual possui status consultivo geral, o que lhe confere o direito de participar, com poder de voto, de suas reuniões decisórias desse conselho, sendo ainda mediadora entre muitas ONGs do Brasil e esse organismo internacional. A abrangência de suas ações, a posicionou-a como uma das maiores Instituições do terceiro setor no Brasil.

7. Existe algum público que reagiu negativamente junto a ONG após as denúncias?

Sim. Sociedade e Colaboradores que não conheciam a organização de perto (cancelaram suas doações).

8. Como administraram esse conflito?

Foco nos colaboradores internos e externos. Informação em todas as camadas. Investimento na Central de Relacionamento com os Colaboradores. Intensificamos a capacitação interna fortalecendo o envolvimento dos colaboradores internos. Criamos força tarefa com voluntários, ex-funcionários, mães dos alunos atendidos nas escolas e comunidades beneficiadas. Contenção de despesas

Explicação: Administramos todo esse conflito com muito trabalho. E mesmo sob ataques e apesar das dificuldades financeiras que qualquer organização enfrenta no País, e principalmente diante das situações que estava enfrentando naquela situação, a LBV não deixou em nenhum momento de prestar socorro aos milhares de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos que ampara,

diariamente, em suas escolas de Educação Básica, Centros Comunitários e Educacionais e lares para crianças e adolescentes e para idosos, totalizando 73 unidades de atendimento no País.

9. Havia algum controle sobre o que era divulgado pela imprensa?

Sim, especialmente para segurança e garantia de seus direitos, tudo foi arquivado pela Instituição.

10. A ONG avaliou, por meio de pesquisas, a eficácia das ações implantadas?

Mesmo conhecendo a importância da estratégia, não houve investimento pela necessidade de contenção de despesas.

11. Após alguns anos das denúncias considera que a ONG as tenham superado? Por quê?

Sim.

Explicação: Mesmo enfrentando os desafios que lhe foram impostos, a Legião da Boa Vontade continuou de portas abertas com suas atividades em apoio às populações em situação de pobreza, prestando contas ao governo federal, aos órgãos municipais - tudo dentro dos parâmetros regulamentados por lei - e também ao povo brasileiro, que é quem colabora para a manutenção de seu trabalho. Todas as suas ações são divulgadas gratuitamente na mídia (jornais, revistas, informativos, emissoras de rádio e de TV e inter net). O resultado foi a superação da fase mais crítica, a crescente retomada dos serviços e, ainda, maior credibilidade perante os diversos setores e a população brasileira. Todo esse processo concluiu pela lisura, seriedade e idoneidade da LBV e de seu diretor-presidente, José de Paiva Netto, alvo principal dessa campanha difamatória, que, há mais de meio século, prestam competentes e reconhecidos serviços ao povo brasileiro. Vale ressaltar que a LBV se saiu vitoriosa nos processos legais que moveu contra todos os seus detratores, desmoralizando as campanhas infamantes que lhe foram movidas por objetivos inconfessáveis e interesses mesquinhos. Não há pendência legal alguma, condenação qualquer ou mácula na vida institucional da Legião da Boa Vontade. Para se ter uma idéia, ela prestou, em 2008, o total de 7.487.023 atendimentos e benefícios a populações em situação de vulnerabilidade no Brasil. Mais de 120 mil pessoas receberam educação, cultura, alimentação e apoio nos campos da segurança, da saúde e do trabalho, com um diferencial: a Espiritualidade Ecumênica, que a LBV aplica em tudo o que empreende.