

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS**

BRUNA CHRISTINI PINTO

**A ORGANIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO
EM ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS DE PORTO ALEGRE**

PORTO ALEGRE

2014

BRUNA CHRISTINI PINTO

**A ORGANIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO
EM ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS DE PORTO ALEGRE**

**Monografia apresentada ao Departamento de
Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Comunicação Social – Habilitação
Relações Públicas**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Enói Dagô Liedke

PORTO ALEGRE

2014

BRUNA CHRISTINI PINTO

**A ORGANIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICAÇÃO
EM ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS DE PORTO ALEGRE**

**Monografia apresentada ao Departamento de
Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Comunicação Social – Habilitação
Relações Públicas**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Enói Dagô Liedke

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

**Prof.^a Dr.^a Enói Dagô Liedke
Orientadora**

**Prof.^a Dr.^a Mônica Pieniz
Examinadora**

**Prof. Ricardo Schneiders da Silva
Examinador**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e meu irmão, por toda a força que sempre me deram para ingressar e concluir esta faculdade, estiveram sempre comigo e torcendo pelo meu sucesso em todos os momentos, sobretudo os de dificuldade.

À minha orientadora Enói Dagô Liedke, por ter topado abraçar comigo este trabalho, mesmo não me conhecendo antes, e por ter-me auxiliado em todos os momentos até chegar ao final desta etapa.

Aos membros dos clubes os quais eu visitei, que se disponibilizaram a conversar comigo e contribuir para o trabalho.

Aos meus colegas e chefes do Grêmio Náutico Gaúcho, que se disponibilizaram a estar no meu lugar nos momentos que precisei me ausentar em virtude da monografia.

Aos meus amigos pela força de sempre e compreensão por algumas vezes eu simplesmente ter “sumido”.

Aos meus animais, por me alegrarem e mostrarem o quanto a vida pode ser simples e que não dependemos de muito para sorrir, principalmente o Thor, que praticamente esteve do meu lado em todos os dias de escritas e mais escritas.

Sou grata a todos e estou muito feliz por ter concluído este momento que considero um dos mais prósperos e decisivos da minha vida!

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo três associações recreativas da cidade de Porto Alegre. Nosso principal objetivo é identificar como os setores de comunicação destas organizações constituem-se e suas principais funções. Para chegarmos às devidas conclusões, utilizamos como referencial teórico autores que trabalham com conceitos relacionados à comunicação e as assessorias de comunicação, bem como estudiosos de avaliação e da comunicação interna. Como os clubes sociais possuem um histórico de surgimento, utilizamos bibliografias que falam como estas associações formaram-se no contexto da cidade de Porto Alegre. As três associações pesquisadas foram: Teresópolis Tênis Clube, Lindóia Tênis Clube e Grêmio Náutico Gaúcho. A pesquisa realizada foi qualitativa, utilizando a entrevista como meio para compreender a organização destas associações em relação à comunicação. Esta monografia possui também o objetivo de demonstrar campos ainda a serem explorados pelos profissionais de Comunicação Social e em que aspectos as associações recreativas necessitam deste investimento. Um dos principais levantamentos que obtivemos com a pesquisa é que estas associações não possuem um padrão de estrutura nos seus setores de Comunicação e que cada um deles possui suas especificações

Palavras-chave: Comunicação. Associações Recreativas. Assessorias de Comunicação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cargos, setores e associações	45
Quadro 2 – Categorização das entrevistas	51
Quadro 3 – Meios de comunicação utilizados	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de Ramirez	22
Figura 2 – Organograma de Alvarez e Caballero	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1	AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO	15
2.1.1	O papel social das organizações e a comunicação	18
2.1.2	O Gestor da Comunicação	20
2.2	A ESTRUTURA DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	21
3	A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS E A FUNÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NESTE CONTEXTO	25
3.1	ATRIBUIÇÕES IMPORTANTES QUE OS COMUNICADORES PODEM DESEMPENHAR NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS	27
3.1.1	A avaliação dos resultados de comunicação na estrutura organizacional	30
4	O SURGIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS EM PORTO ALEGRE E SUAS ATUAIS CARACTERÍSTICAS	32
4.1	A INFLUÊNCIA DO ESPORTE DO REMO NA CRIAÇÃO DE CLUBES DE PORTO ALEGRE	35
4.1.1	O Grêmio Náutico Gaúcho	36
4.1.2	O Teresópolis Tênis Clube	38
4.1.3	O Lindóia Tênis Clube	39
4.2	AS ASSOCIAÇÕES DENTRO DA LEGISLAÇÃO	40
5	PESQUISA E ANÁLISES NAS ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS	44
5.1	ENTREVISTAS	45
5.1.1	Entrevista no Teresópolis Tênis Clube	46
5.1.2	Entrevista no Lindóia Tênis Clube	47
5.1.3	Entrevista no Grêmio Náutico Gaúcho	49
5.2	CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	51
5.2.1	Setor que monitora a comunicação	51
5.2.2	Formação do responsável	52
5.2.3	Assessoria externa	52

5.2.4	Público a que se destinam as ações de comunicação	53
5.2.5	Avaliação das ações de comunicação	53
5.3	ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS	54
5.3.1	<i>Release</i>	54
5.3.2	Revista	54
5.3.3	Murais	55
5.3.4	Redes sociais e <i>site</i>	55
5.3.5	<i>Newsletter</i>	56
5.3.6	TV interna	56
5.4	PANORAMA GERAL	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A	Pesquisa aplicada nos Clubes	66
APÊNDICE B	Termo de Autorização de Entrevista	68

1 INTRODUÇÃO

As Associações Recreativas consistem em organizações sem fins lucrativos que visam proporcionar lazer, cultura e entretenimento à comunidade. As Associações são um dos segmentos englobados na categoria de Terceiro Setor. Elas unem determinados grupos para atingir objetivos e defender interesses em comum, também auxiliam para o engajamento de crianças e adolescentes na prática de esportes, recreações e aprendizados culturais. Algumas possuem atividades mais voltadas ao desporto e outras a eventos sociais; no entanto, a Comunicação é um departamento essencial em qualquer uma destas inclinações dentro da categoria.

Estas organizações iniciaram, em alguns locais, também como forma de segregação e união de determinados grupos nos quais não obtinham uma participação popular ativa, o que era o caso dos negros do Brasil, por exemplo. Em algumas cidades, existiam as associações separadas por etnia; infelizmente, a população negra necessitava criar suas próprias organizações para se aproximar do esporte, das atividades culturais e proporcionar lazer e entretenimento às crianças. Havia também aquelas com formação-base de imigrantes ou descendentes de alguns países; aqui no Sul, uma predominância bem forte de Associações para o público de origem alemã.

Com este histórico, parte-se para o tema deste trabalho, que é: “A Organização dos Departamentos de Comunicação em Associações Recreativas de Porto Alegre”. Nosso objeto de estudo são as Associações Recreativas da cidade de Porto Alegre; nossos objetivos são: compreender quais os profissionais são a maioria nesses setores e como se organiza a comunicação para seus públicos. Estes objetivos estão relacionados diretamente com uma das funções básicas dos profissionais de comunicação, que é trabalhar na comunicação interna e externa das organizações, visando não somente a divulgação e esclarecimento de acontecimentos, como também a construção positiva da imagem das organizações para todos os seus públicos.

Assim, neste contexto, a ideia desta monografia é pesquisar associações recreativas que se aproximem em relação a estruturas e atendam, em primeiro lugar, um público geral, mas, provavelmente, específico de determinada região da

cidade de Porto Alegre, atuando nas áreas tanto de esportes como de atividades sociais. As Associações Recreativas escolhidas são: Teresópolis Tênis Clube, Lindóia Tênis Clube e Grêmio Náutico Gaúcho. A autora do presente trabalho atualmente é colaboradora em um dos clubes pesquisados, o Grêmio Náutico Gaúcho, mas trabalha no setor de eventos, mantendo assim, o distanciamento necessário para efetuar a pesquisa.

Este estudo pretende auxiliar a área da comunicação a ampliar as propostas de organização neste mercado, bem como demonstrar as novas oportunidades de desenvolvimento nas organizações sem fins lucrativos. A estrutura deste trabalho é de: um capítulo com o referencial teórico a respeito de comunicação e de assessorias de comunicação; um capítulo teórico também sobre comunicação, mas em organizações sem fins lucrativos; outro capítulo teórico que contextualiza como surgiram as associações recreativas na cidade de Porto Alegre; por fim, o último capítulo contém a metodologia, aplicação e resultados da pesquisa realizada; as considerações finais efetuam o fechamento do estudo.

No Capítulo 2, mencionamos os conceitos acerca da importância da comunicação nas organizações, utilizando referências de Torquato (1986) além de Corella (2006). Para falarmos sobre as Assessorias de Comunicação, utilizamos as ideias de Almansa (2010) e Túnez (2012) que tratam do mesmo tema. Apresentamos a importância das avaliações nas atividades de comunicação com base em Galerani (2006), bem como a relevância da comunicação interna, baseada em Clemen (2005).

No Capítulo 3, ainda sobre a comunicação nas organizações, abordamos conceitos a respeito das assessorias dentro do contexto de associações sem fins lucrativos; para este momento foi trazido o autor da década de sessenta Canfield (1961), que relatou pesquisas a respeito destas organizações consideradas pertencentes ao terceiro setor. Também ali mencionamos novamente Clemen (2005) e a importância da comunicação interna. Para explorar um pouco mais sobre avaliações, utilizamos as ideias de Grandi e Lopes (2009), além de Galerani (2006) e Túnez (2012).

No Capítulo 4, descrevemos um breve histórico de como surgiram as associações, sobretudo na região Sul do Brasil e principalmente na cidade de Porto Alegre. Procuramos contextualizar em quais momentos e de que forma as

associações pesquisadas começam a fazer parte do contexto de convívio da nossa sociedade. Para isto, utilizamos as ideias de Mazo (2006), Jesus (2005) e Camargo e Ruiz da Silva (2008), autores que costumam escrever sobre a temática de associações recreativas. A tradicional prática do remo também foi citada com base nos estudos de Silva e Mazo (2009). Os livros comemorativos e *sites* das Associações Recreativas pesquisadas também foram empregados, a fim de expor o cenário de surgimento dos mesmos. Também foi necessário contextualizar os conceitos a respeito de associações e terceiro setor através do Novo Código Civil, embasado por Nery Júnior e Nery (2002), e a administração do direito sob as associações, através de Freitas (2009).

O Capítulo 5 apresenta um breve relato sobre a metodologia empregada; para tal, utilizamos as ideias sobre pesquisa qualitativa de Duarte (2009) e a apresentação dos setores visitados. Relatamos as visitas e entrevistas realizadas e por fim, apresenta-se um panorama geral com as conclusões envolvendo a bibliografia empregada.

Finalizamos esta monografia com as considerações finais a respeito de todas as etapas realizadas e as conclusões acerca do nosso tema, considerando se atingimos ou não os objetivos iniciais.

2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação aumenta sua relevância cada vez mais nas empresas com fins lucrativos, órgãos públicos e organizações do terceiro setor. Muitas vezes os departamentos são compostos por vários segmentos, harmonizando um conjunto de tarefas trabalhadas em equipe, a fim de manter imagem, obter resolução de conflitos, efetuar divulgação e administrar o relacionamento interno da organização. Torquato (1986, p. 7) cita a comunicação como um poder das corporações:

A comunicação como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, frequentar o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial (TORQUATO, 1986, p. 17).

A comunicação, se bem trabalhada, pode contribuir para o aumento da produção, satisfação e imagem da organização, perante não somente o público externo como também o público interno. O ideal é que tais profissionais que trabalham na área busquem manter equilíbrio entre os objetos e objetivos planejados e executados. A meta final da comunicação organizacional deve ser de produzir os mesmos sentidos positivos para todos os seus públicos.

Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional. Produzir aceitação, por meio de comunicação expressiva-emocional, deve ser o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação nas empresas. É o que se deduz dos resultados até agora obtidos por estudos empíricos (TORQUATO, 1986, p. 31).

Mas, o que seria a comunicação por consenso sugerida por Torquato? Ele explica de forma sucinta e simples: “A comunicação tanto instrumental, quanto consumatória visa uma finalidade: obter certa dose de consenso sobre um sistema de valores” (TORQUATO, 1986, p. 34). Significa que, no momento que o comunicador de devida instituição consegue produzir informações que proporcionem o mesmo sentido para os mesmos colaboradores e públicos externos, tal mensagem é devidamente aceita e mais chances há de se chegar num planejamento de eficácia; da mesma forma, se o consenso sobre o sistema de valores for diferente, é bem possível que haja falhas em tal comunicação.

De acordo com as ideias de Torquato (1986, p. 35), é necessário que se alcance um verdadeiro fluxo entre as mensagens de modo vertical e horizontal. É necessário que se obtenham funções integrativas e meios que os colaboradores possam se relacionar mutuamente e tentar perceber também os problemas que existem nos relacionamentos globais, assim como nos organizacionais, procurando amenizar os conflitos possíveis nos dois sistemas.

Mais confiança, autonomia no nível interpessoal, para que as relações interpessoais possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições de estrutura. Esses são os pré-requisitos para o estabelecimento da integração na organização (TORQUATO, 1986, p. 35).

Então, a integração da comunicação entre os colaboradores é essencial para a eficácia dos objetivos instaurados. Da mesma forma que a Comunicação Organizacional é imprescindível tanto dentro da esfera privada como pública e de terceiro setor. As estratégias e os planos de comunicação são muito relevantes para sua eficácia em qualquer organização. Rebeil e Nosnik (2000) afirmam:

[...] aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo (*apud* CORELLA, 2006, p. 43).

Os setores de Comunicação nas instituições tornam-se muito relevantes pela visão estratégica que podem possuir, pela construção de imagem e identidade, missão, visão e valores que mesmo organizações de terceiro setor necessitam firmar; o posicionamento é importante para a construção de sua reputação. Porém, a Comunicação toma proporções diferentes em cada contexto em que se insere; será ou terá objetivos diferentes em cada tipo de estrutura, privada, pública ou de terceiro setor. Em organizações de terceiro setor, como são consideradas ainda por alguns autores as Associações Recreativas, a comunicação poderá ser distinta, dependendo muito do interesse específico daquele estabelecimento. Podemos incluir nestas organizações, também:

Organizaciones del tercer sector: finalmente, se puede hablar de las empresas del tercer Sector, o las no lucrativas como son las filantropías, las ONGs, las mismas universidades, las empresas de interés social. Este conjunto conforma un género de empresa per se, y debe tener su

propio tratamiento en cuanto la Comunicación Organizacional (CORELLA, 2006, p. 44).

Portanto, a comunicação é essencial nas organizações para que se uniformize a produção de sentido, seguindo os objetivos desejados. No entanto, cada estabelecimento pode possuir sua estrutura de comunicação voltada a seus objetivos específicos; porém, todas terão funções semelhantes, tais como filtrar, planejar, construir unidade e analisar o ambiente em volta.

O planejamento das estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente (TORQUATO, 1986, p. 111).

Considerando que as organizações necessitam uma visão e olhar para o “todo”, o campo da comunicação pode ser o elo para os demais departamentos, ampliando o engajamento de todos. Torquato (1986, p. 111) ainda afirma: “A empresa é uma entidade coletiva, não uma ilha isolada do macro-ambiente”. Deste modo, falaremos sobre os conceitos e características das Assessorias de Comunicação, sobretudo, nas esferas não lucrativas, tema deste trabalho.

Outro ponto importante de abordarmos é a relevância da Avaliação da Comunicação perante os responsáveis que trabalhem em busca de sua eficácia. A Avaliação é o processo que será competente em definir mudanças e novas reestruturações, que serão base para a definição dos planos estratégicos a serem seguidos e os planejamentos em conjunto com as ações a serem tomadas. Galerani cria um conceito para Avaliação em Comunicação através de um estudo de demais teóricos relacionados com o assunto:

O conceito propõe que a avaliação seja entendida como função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados (GALERANI, 2006, p. 37).

Avaliar é a ação fundamental para o avanço dos resultados da Comunicação nas organizações. O Planejamento também é visto como um fator decisivo para que se chegue a estas avaliações.

Para Galerani (2006, p. 49):

Há unanimidade num ponto essencial, o que define que o planejamento é a condição primeira para desenvolver programas de comunicação organizacional que pretendam apresentar resultados por meio de avaliação.

Para a autora, o planejamento deve ser estudado e analisado em primeiro lugar, para depois discorrer acerca da Avaliação. Estas atribuições, tanto de planejamento como de avaliação, são exercícios a serem trabalhados pelas Assessorias de Comunicação. No próximo subcapítulo, serão relatados alguns conceitos e atividades importantes das Assessorias, dentro do nosso contexto, que é a importância da Comunicação nas organizações.

2.1 AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO

A Gestão da Comunicação sendo trabalhada dentro da própria estrutura empresarial, ou fora, como terceira, é fundamental para a manutenção, organização e distribuição das informações, mensagens e imagens das instituições. As mesmas podem ser as responsáveis pela construção da imagem, Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna e mediadoras de conflitos. A gestão da comunicação é uma função fundamental. Túnez descreve de maneira contemporânea tais espaços de atuação:

Comunicación es un departamento que un ido ganado y consolidado su espacio en las organizaciones y que un ido asumiendo y compartiendo actividades con otras secciones, sobre todo Recursos Humanos y Marketing. La delimitación de objetivos está clara: personal y clima laboral; relaciones comerciales, de promoción y de ventas; y comunicación interna e externa. La compartimentación de acciones y herramientas no tanto, porque se solapan y se comparten (TÚNEZ, 2012, p. 13).

Para exercer tais funções, as organizações possuem seus Departamentos de Comunicação, com profissionais necessários a defender e instaurar tais ações. Cabe ressaltar que em algumas organizações não existe um setor devidamente responsável em planejar a comunicação, há ações relacionadas com a área, mesmo que realizadas de maneira instintiva e sem um rótulo definido. A comunicação é e cada vez mais se torna uma necessidade:

Es comunicación lo que denota y lo que connota cualquier actividad, o símbolo, o acto que identifique a la organización. Cada entidad comunica a través de su identidad corporativa, de sus acciones y de las acciones un las que participan sus dirigentes, sus portavoces y sus miembros (TÚNEZ, 2012, p. 54).

O autor também vai mais a fundo e realça a importância e a definição para Departamento de Comunicação, que consiste na equipe que se encarrega de administrar a comunicação organizacional.

Departamento de Comunicación: el equipo que se encarga de planificar y gestionar todas las acciones de comunicación entre todos los miembros y públicos de un organización, independientemente del objeto y del soporte comunicacional. Esa gestión incluye el diseño y elaboración del material y de las actividades de comunicación que se realizan, y abarca tanto la imagen y la identidad corporativa, como el discurso del Presidente, la publicación un los resultados de gestión para una junta de accionistas, la nota de prensa a los medios o la información a empleados sobre nuevas normas internas en la organización (TÚNEZ, 2012, p. 55).

Portanto, os Departamentos de Comunicação podem ser tanto divididos como estruturas únicas, com a responsabilidade de administrar, se não toda, a maior parte das frentes relacionadas à imagem da instituição. Enganam-se aqueles que não consideram também a imagem interna entre os colaboradores um fator importante. Isto porque, um dos fatores que faz com que uma organização produza melhor é, sem dúvida, o bem-estar e a motivação dos seus funcionários; portanto, a Assessoria de Comunicação Interna também se torna essencial para o futuro da organização.

Se considerar que seu sucesso está relacionado somente aos seus equipamentos, instalações físicas, logística e produto, uma Empresa está fadada ao fracasso. Isto porque são as Pessoas e sua interação Interna nas Empresas as principais responsáveis pelos resultados positivos de uma organização (CLEMEN, 2005, p. 27).

Trabalhar a equipe interna e realizar campanhas visando à melhoria de imagem também do público colaborador é extremamente importante, pois a visão dos próprios representantes da instituição contribui para a visão externa. Clemen (2005, p. 27) levanta esta bandeira quando afirma: “No entanto, as pessoas são os principais agentes de quaisquer processos nas Empresas”. O autor relata a importância dos instrumentos e tecnologia; porém, a relevância da Gestão de Pessoas em todo este processo.

Então, as Assessorias de Comunicação são consideradas bases para a organização tratar com todos os seus públicos, sendo eles investidores, sócios, colaboradores e até mesmo concorrentes. Para Almansa, o conceito de assessoria de comunicação pode ser afirmado da seguinte maneira:

[...] consideramos que a assessoria de comunicação é uma estrutura organizada, subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (internas e externas) para criar, manter ou melhorar a imagem da organização perante todos os seus públicos (ALMANSA, 2010, p. 23).

A necessidade de que a Assessoria seja uma única unidade de controle que coordene todas as ações de comunicação é essencial, pois faz com que as mensagens sejam coerentes e, conseqüentemente, benéficas para a imagem da organização.

[...] é na assessoria que se devem coordenar todas as ações de comunicação para que haja coerência entre elas. Resulta imprescindível a unidade porque, do contrário, se criará confusão (ao enviar mensagens dispersas). Tudo isso para transmitir uma boa imagem para todos os públicos, tanto os internos como os externos. A única maneira de conseguir o reconhecimento deles é mantendo uma comunicação fluida e de acordo com cada um dos públicos (ALMANSA, 2010, p. 23).

Dentro das Assessorias de Comunicação pode estar concentrada também a Assessoria de Imprensa, a qual lida com o relacionamento da organização perante as mídias e publicações ligadas aos veículos de comunicação. Túnez define-as da seguinte maneira:

Gabinete de Prensa: es la persona, equipo o departamento que gestiona las relaciones informativas de la organización, independientemente de los miembros y los públicos que participen o a los que se dirija. Trabaja en comunicación mediada interna y externa, dirigida internamente a los trabajadores a través de órganos internos (periódico, boletín de noticias, intranet, etc.) y externamente a la sociedad a través de los medios de comunicación, con técnicas de publicación habitualmente (TÚNEZ, 2012, p. 55).

A Assessoria de Imprensa é a responsável em enviar os *releases* sobre os acontecimentos, divulgações e eventos sobre a organização. Também, é a mais indicada a dar as respostas quando a instituição passa por determinadas crises. Em alguns locais, também é a responsável por formular respostas ao público externo em relação a reclamações e solicitações. Mencionando novamente o público interno, a Assessoria de Imprensa também pode ser a

responsável em gerar os conteúdos informativos de jornais e revistas aos colaboradores e conteúdo de intranet.

Tais publicações são relevantes no processo de Comunicação da organização, na medida em que fortalecem sua imagem e seu posicionamento diante dos públicos externos e internos. Tais divulgações proporcionam que a empresa seja reconhecida, lembrada e inserida no mercado. Torquato fala no benefício que a comunicação pode gerar para as organizações:

Para sobreviver, a empresa precisa comunicar-se com seu ambiente (sistema ambiental), precisa conhecer as regras do jogo competitivo (sistema competitivo) e precisa organizar suas estruturas internas, visando ao trabalho ordenado, do qual resultará o sucesso de sua política (sistema organizacional) (TORQUATO, 1986, p. 119).

As publicações são essenciais para que a organização firme seu posicionamento e torne sua imagem reconhecida perante os demais veículos, concorrências e parceiros. No entanto, é imprescindível que se busque a coerência de tais divulgações e a unidade na gerência destas informações.

2.1.1 O papel social das organizações e a comunicação

Hoje, devido a grandes polêmicas e acontecimentos a respeito a problemas sociais e ambientais no mundo, algumas organizações possuem a necessidade de comunicar-se e posicionar-se em relação a determinados temas. Entretanto, é também um papel da comunicação que tais fatos sejam abordados com cautela e verdade, para que não gere crises ainda maiores do que omitir-se em relação aos acontecimentos.

Un recomendación fundamental en el diseño general de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa es que debe basarse en información estrictamente verdadera y verificable que por ninguna razón puede ser objeto de cuestionamientos por considerarse infundada o puramente “publicitaria”. Contar un memoria de sustentabilidad constituye un herramienta de comunicación valiosa, de onde se pueden posteriormente identificar los temas de comunicación para que los públicos específicos incorporen la responsabilidad social a su imagen de la organización (TÚNEZ, 2012, p. 49).

O cuidado para com o que for dito é fundamental, pois a imagem institucional da organização depende deste posicionamento: comunicar com consciência e verdade. Uma vez que alguma questão seja mal respondida ou mal formulada, tal organização pode demorar anos para ganhar novamente credibilidade e prestígio dentro do seu meio. Da mesma forma, é preciso também avaliar quais ações serão publicáveis, pois nem todos os feitos, em termos éticos, são de bom tom que se mencione; às vezes, é melhor que a instituição realize atos sem noticiar, para que não demonstre possuir desejos individuais e lucrativos. Túnez (2012, p. 49) reforça esse pensamento, quando cita que é importante medir, por parte da Gestão, o conteúdo que será falado sobre a Responsabilidade Social na corporação.

Portanto, as Assessorias tornam-se relevantes quando falamos deste papel de divulgar, esclarecer e demonstrar em quais ações sociais a organização participa. Torquato escreveu há mais de 20 anos sobre a importância deste posicionamento, e hoje pode ser percebido e que ainda permanece.

Ora, diante da nova hipótese afigura-se como cada vez mais oportuna e legítima a função social da empresa voltada para o meio exterior. Isto é, no sentido de reforçar a confiança do consumidor em seus serviços e produtos, a empresa deve se abrir para a sociedade, dizendo-se presente em atividades e programas que possam carrear-lhe simpatia e escopo de seriedade (TORQUATO, 1986, p. 172).

Para as organizações, quando preciso, é fundamental que se demonstre preocupações e reconhecimentos de problemas ambientais e sociais e também uma defesa pelos aspectos culturais. Torquato (1986, p. 172) ainda reforça: “Recomendam-se os esforços da empresa nas campanhas de defesa do meio ambiente, revigorando, assim, sua identidade como força útil e vital na sociedade”. Não é à toa que estas afirmações permanecem as mesmas no contexto atual; testemunhamos a todo o momento organizações que patrocinam eventos e campanhas culturais, bem como atividades esportivas e de cunho social, demonstrando o quanto as Assessorias também devem procurar inserir-se nestes cenários.

2.1.2 O Gestor da Comunicação

Geralmente, os Departamentos de Comunicação mantêm em sua estrutura, além do quadro operacional e analítico, gestores que trabalham a parte estratégica e de planejamento das atividades de sua equipe. Para falar sobre estruturas de Departamento de Comunicação, objeto deste estudo, é importante referirmos a importância das atividades do gestor, sendo ele gerente ou diretor ou supervisor da área da Comunicação.

El director de comunicación es el encargado de diseñar y ejecutar de las estrategias de comunicación como máximo responsable del departamento y del personal adscrito a él. Es el director de orquesta. Él gestiona, planifica, analiza las necesidades de comunicación de la organización (TÚNEZ, 2012, p. 56).

O Gestor da Comunicação irá atuar no viés estratégico e de liderança de equipe. Cabe a este profissional conduzir a equipe e tornar o trabalho do Departamento harmonizado, relacionando as atividades com as metas finais a serem atingidas. Outro ponto importante no trabalho deste dirigente é da tomada de decisões. Todo o trabalho executado ou criado pela área analítica e operacional passa pela aprovação ou conhecimento do encarregado.

Em algumas organizações, normalmente as de grande porte, a hierarquia é completa, contendo o Diretor, o Gerente e o Supervisor; em algumas outras as categorias “pulam” e a estrutura hierárquica é menor, havendo somente Diretor ou Gerente como chefe do departamento. Nas grandes organizações pode haver um Diretor de Comunicação que se encarregue de outras frentes, como a comunicação interna e a comunicação externa, cada um com seu supervisor ou gestor, especificamente. Essas organizações maiores necessitam ainda mais da unificação de informações que transmitem, bem como concretizar uma imagem integrada tanto para o público interno quanto para o público externo.

Parte de la responsabilidad del director de comunicación está en gestionar la comunicación creando una imagen y un reconocimiento interno y externo favorables a la organización, sin perder credibilidad en los mensajes, de modo que la reputación se convierta en un aliado que genere valor a la entidad a través del reconocimiento positivo de sus actuaciones, sus servicios, sus productos e sus ideas (TÚNEZ, 2012, p. 56).

O líder do departamento deve estimular que toda sua equipe trabalhe da mesma forma com todos os públicos. Mesmo com sucessos em campanhas ou como referências em veículos de comunicação, é preciso que todas as partes estejam satisfeitas com o atendimento da instituição, inclusive quando se fala em resposta a clientes, como cartas, memorandos e ouvidorias.

Túnez (2012, p. 57) menciona: “Han de estar al servicio de las necesidades y los intereses de la organización y, por su interactividad con los públicos, trabajar con prácticas que permitan una gestión transparente”.

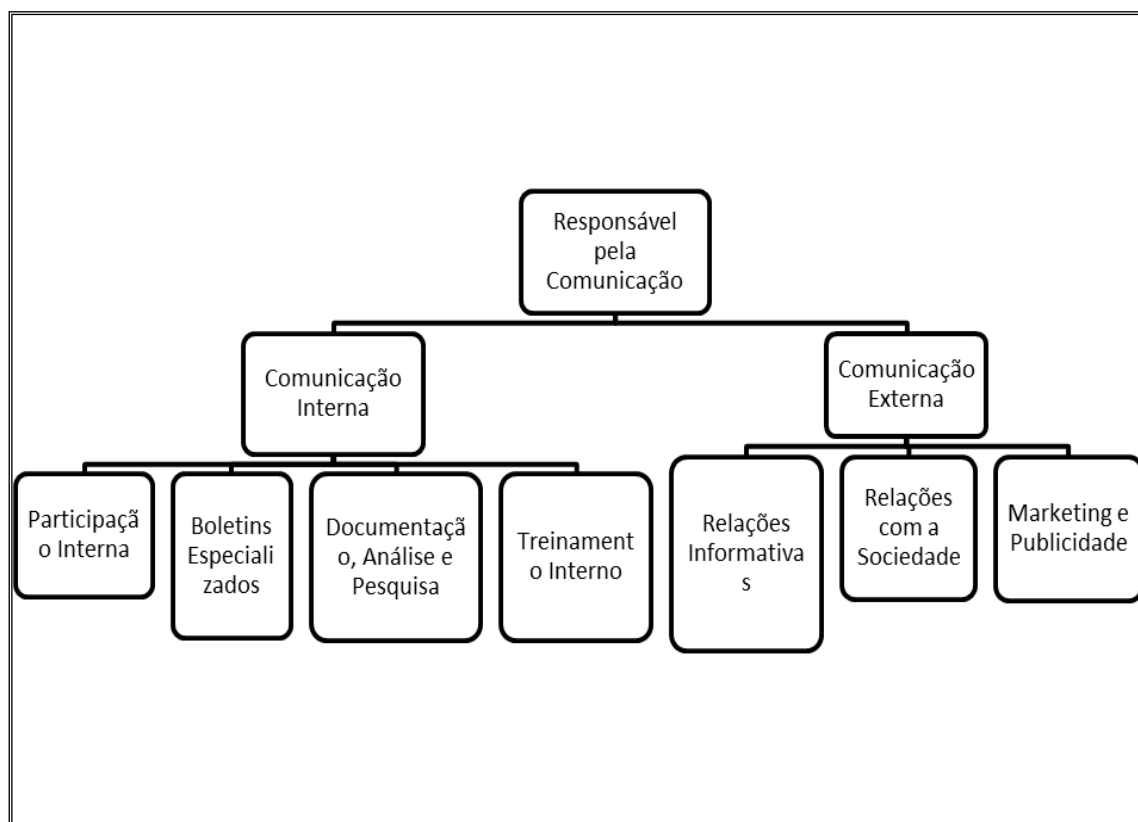
Portanto, a visão do profissional deve ser ampla; é preciso que seja capaz de identificar os detalhes e relevância de todas as formas de relacionamento do setor, a fim de manter a boa imagem da organização.

2.2. A ESTRUTURA DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A estrutura das assessorias de comunicação nas organizações pode variar de acordo com os interesses e planejamentos que cada uma se propõe a seguir. Não há uma estrutura padrão a ser seguida, porém tendências que podem ocorrer, dependendo do tipo da organização, bem como do número de colaboradores. Conforme Álvarez e Caballero (1997, *apud* ALMANSA, 2010, p. 38): “Não existem regras fechadas para definir a estrutura das equipes de comunicação: estas devem se adequar ao tamanho e estrutura da própria organização”. Deste modo, existem opções diferentes de organogramas estipulados por autores a respeito das assessorias de comunicação dentro das organizações.

O autor Ramírez (1995, *apud* ALMANSA, 2010, p. 39) realiza um organograma em que existe um responsável pela comunicação que é encarregado de gerenciar todos os outros segmentos da área. Porém, havendo um encarregado pela comunicação interna separadamente de um encarregado pela comunicação externa e cada um gerenciando os materiais específicos de seus públicos, conforme a seguir:

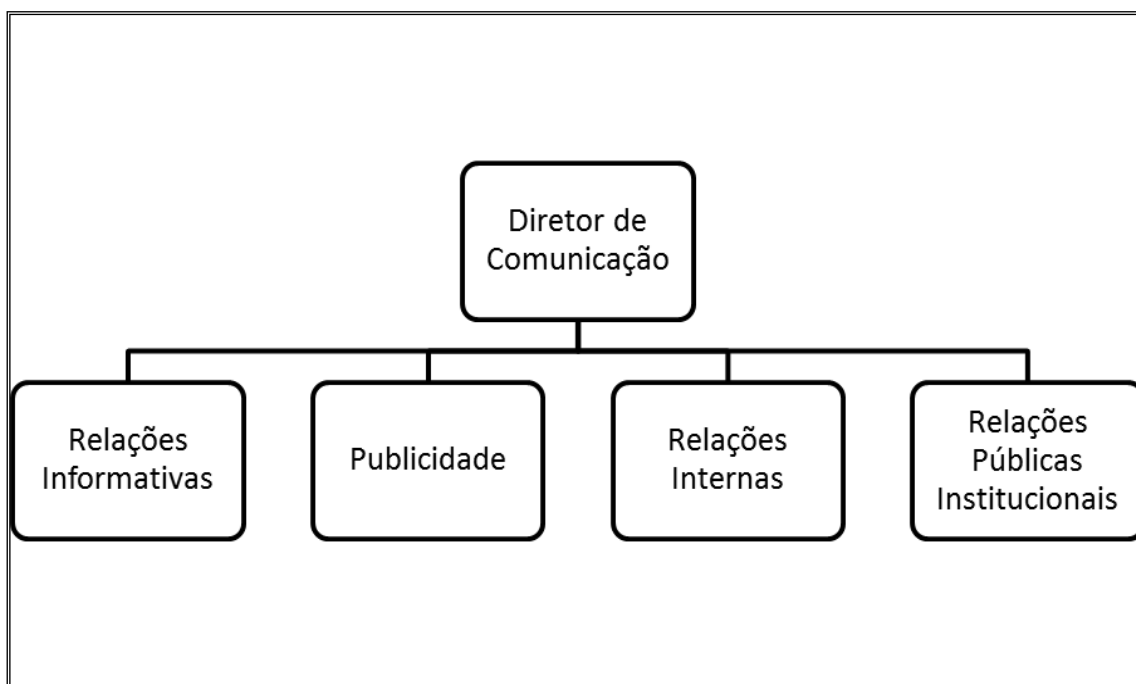
Figura 1 – Organograma de Ramírez



Fonte: Ramírez, (1995, *apud* ALMANSA, 2010, p. 39).

Já os autores Álvarez e Caballero (1997, *apud* ALMANSA, 2010, p. 40) apresentam um organograma em que há um Diretor de Comunicação que é responsável por Relações Informativas, Publicidade, Relações Internas e Relações Públicas Institucionais. Conforme organograma a seguir:

Figura 2 – Organograma de Álvarez e Caballero



Fonte: Álvarez e Caballero (1997, *apud* ALMANSA 2010, p. 40).

Para o autor, o Diretor de Comunicação deve estar à frente de todas as outras áreas e as atividades devem ser centralizadas a ele. No entanto, as organizações possuem certa flexibilidade no que diz respeito à localização da comunicação, conforme reafirma Almansa:

Insistimos em que haja certa flexibilidade – posto que não existe um modelo único – para que cada assessoria de comunicação possa buscar a estrutura que mais lhe ajude a realizar corretamente seu trabalho diário (ALMANSA, 2010, p. 41).

Para Almansa (2010, p. 41), o fundamental é que a assessoria de comunicação localize-se próxima aos demais setores da organização, sobretudo da alta direção.

Resulta imprescindível o contato permanente (diário ou quase diário) e a coordenação entre direção geral e assessoria de comunicação, já que esta tem que conhecer em primeira mão as linhas da cultura organizacional que, mais tarde, terá que difundir. Por isso, a assessoria de comunicação deve ter seu *status* diretivo e formar parte do órgão decisório (ALMANSA, 2010, p. 42).

Então, as assessorias de comunicação terão suas estruturas de formas diferentes dentro da organização, dependendo do número de colaboradores, interesses primordiais e tipos de veículos explorados nestes locais; porém, é

importante que se localizem próximas à Diretoria geral da organização e que sejam responsáveis pelas tomadas de decisões.

3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS E A FUNÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NESTE CONTEXTO

O objetivo principal deste trabalho é pesquisar como ocorre a organização dos Departamentos de Comunicação nas Associações Recreativas de Porto Alegre. Deste modo, todos estes conceitos iniciais a respeito das Assessorias de Comunicação servem de base para compreender a pesquisa que foi realizada. Portanto, é fundamental que possamos abranger como funcionam as Assessorias em organizações que não visam o lucro, caso das Associações Recreativas, nosso objeto de estudo.

Até o presente momento, foram citados autores atuais que falam de Assessorias e o funcionamento da comunicação. Porém, para este subcapítulo é importante voltarmos aos teóricos da década de 60, quando se fala em comunicação e também nas funções de Relações Públicas, como Canfield (1961).

Para Canfield (1961, p. 322), uma das principais diferenças entre as características das associações não lucrativas e as empresas comerciais é que, na questão da comunicação (no caso específico dos Relações Públicas), o maior objetivo é o serviço público, pois este tipo de organização depende muito da atenção pública. Outro fator relevante, na visão do autor, é de que essas instituições dependem de contribuições e apoios públicos; no caso do nosso objeto, os clubes, dependem da manutenção dos sócios e das mensalidades dos mesmos. O cliente, no caso das associações, são os seus mantenedores. Portanto, a comunicação acaba sendo destinada a eles.

Organizações não lucrativas diferem de empresas particulares lucrativas numa variedade de modos, e isto afeta os seus problemas e práticas de RP. Elas dependem do apoio público em forma de donativos ou contribuições mensais dos sócios, dos quais os subscritores esperam pouca ou nenhuma compensação direta (CANFIELD, 1961, p. 322).

Além disso, as associações possuem trabalhadores voluntários no seu quadro de colaboradores; os mesmos, porém, às vezes não possuem o conhecimento necessário para as funções que exercem. Isto acontece nos clubes, da maneira em que a Diretoria é eleita a desempenhar atribuições que nem sempre fazem parte do seu currículo de formação. Canfield (1961, p. 322) diz: “Uma grande parte do pessoal de organizações não lucrativas consiste de

voluntários não pagos que trabalham em tempo parcial aos quais faltam treino e experiência”. Este é um obstáculo que, na década de 1960, já era percebido e hoje permanece; entretanto, pode ser uma abertura aos profissionais de comunicação para se tornarem encarregados em cargos de alta relevância nestas organizações.

Então, a comunicação instaura sua relevância nas instituições que não visam o lucro; na medida em que trazem informação aos públicos, contribuem com a comunicação interna e trabalham as divulgações necessárias para estes sócios e mantenedores. Há décadas estas funções já estavam tornando-se importantes e hoje acabam sendo essenciais para o futuro destas organizações.

A maioria dos programas de RP estão sendo executados no intuito de informar o público em geral e obter o apoio dos contribuintes já existentes e potenciais, das juntas, dos administradores e de todos os empregados das organizações. Utilizam-se todas as vias de comunicação: jornais, rádio e TV, publicações, discursos, conferências e exposições, a fim de transmitir ao público a história das associações. Especialmente para levantamento de fundos, os apelos ao público têm sido mais numerosos e eficazes (CANFIELD, 1961, p. 323).

No entanto, nem sempre a função de Relações Públicas ou de comunicador, como cita o autor, estará em um departamento com a nomenclatura de Comunicação. Em certos locais, o profissional pode ser um assessor direto de algum dirigente ou até mesmo secretário de setores que envolvam os associados. Logo, é uma função que pode ser mutável de acordo com as necessidades daquele local. Atualmente, os profissionais de Relações Públicas podem atuar em atividades diversas ligadas a divulgações, administração e marketing das organizações:

O tipo de organização exigido para a administração de RP em organizações não lucrativas varia com o tamanho e as metas de RP em cada grupo. Em muitas organizações, RP é uma responsabilidade de tempo parcial de um secretário executivo ou assistente do pessoal. Em outros grupos, um diretor de RP com sua secretária dirige todas as atividades de RP; enquanto que em outras organizações, se organiza um departamento de RP composto de especialistas em publicidade, publicações e outros veículos de comunicação (CANFIELD, 1961, p. 325).

Na época da publicação de Canfield (1961, p. 324-325) foram analisadas organizações não lucrativas de diferentes segmentos. Por conseguinte, o autor encontrou as semelhanças necessárias para afirmar a importância dos

comunicadores nestes locais e os papéis principais que poderiam desempenhar, dependendo dos interesses da instituição.

3.1 ATRIBUIÇÕES IMPORTANTES QUE OS COMUNICADORES PODEM DESEMPENHAR NAS ORGANIZAÇÕES NÃO LUCRATIVAS

Uma das funções importantes de um comunicador em uma instituição não lucrativa, assim como em outras organizações, é a pesquisa de opinião pública. O profissional pode contribuir muito com a instituição no momento em que possui a competência de formular campanhas e questionários que estimulem a participação do público na avaliação dos serviços prestados pela organização e na avaliação que estes associados estabelecem com a mesma. Dependendo do tamanho da organização, pode haver contratações externas para este serviço, realizando-o de maneira totalmente neutra, mas com o auxílio do profissional de comunicação em questão.

Grandes organizações não lucrativas contratam especialistas profissionais em pesquisa de opinião para a realização de escrutínios sobre o que o público pensa a seu respeito. Pesquisas de atitude públicas são frequentemente efetuadas por organizações não lucrativas, mediante entrevistas pessoais, inquéritos postais, chamados telefônicos, debates e conversações informais (CANFIELD, 1961, p. 328).

Portanto, conforme já citado, é imprescindível que se conheça e haja uma manutenção do relacionamento com o mantenedor, bem como a demonstração das ações feitas, uma espécie de “prestação de contas” da administração com aqueles que a mantêm. Esta é uma atividade que o profissional pode auxiliar através do seu conhecimento conceitual e prático no campo da comunicação.

Outro fator importante é do profissional estabelecer uma política de integração entre as características e regras da organização perante o público interno, paralelamente ao público externo. A instituição deve obter uma mesma linguagem que diga respeito à sua funcionalidade. Deve haver uma unidade na transmissão destas informações para que todos hajam da mesma maneira, sob um mesmo perfil de comportamento e discursos, assim repassando aos contribuintes, de uma maneira mais eficaz, a imposição das regras.

Um programa definido de educação interna para o pessoal e os membros é necessário para criar uma nítida compreensão de serviços proporcionados por uma organização. O programa educativo deve ser planejado e dirigido pelo comitê de RP ou a equipe, com a cooperação dos chefes executivos dos vários departamentos da organização (CANFIELD, 1961, p. 329).

O autor menciona o exemplo da Cruz Vermelha Americana, um dos locais pertencentes à sua análise, que mantinha naquela época, anos de 1960, a organização informada sobre as atividades e programas de RP's, mediante conferências periódicas realizadas por escritórios de informações públicas.

Atualmente, esta ideia permanece sob a visão de muitos autores, até mesmo com um olhar mais moderno. Existem muitas organizações com uma área específica responsável por estabelecer e manter a Comunicação Interna Organizacional. Estes departamentos verificam e estimulam a importância de campanhas que liguem os públicos internos e externos.

Para se estabelecer corretamente, a Área de Comunicação Interna deve traçar um Plano de Ação com o objetivo de organizar e sistematizar as suas atribuições, apresentando para toda a Organização, com clareza, os seus papéis de mobilização, motivação e monitoramento da percepção dos Cidadãos Corporativos em relação às estratégias estabelecidas pela Empresa frente ao mercado (CLEMEN, 2005, p. 57).

Então, a função de unificar a visão, informação e comportamento primeiro do público interno para refletir no público externo, embora iniciada há décadas, ainda permanece e hoje com mais recursos, e, às vezes, mais investimentos do que antigamente. No entanto, para muitas organizações, inclusive as não lucrativas, ela ainda é inexistente. É necessário que se busque investimentos e argumentações necessárias dentro da organização para que surjam trabalhos mais intensos nessa área.

De maneira geral, as Assessorias de Comunicação nas organizações não lucrativas operam com o auxílio de algumas vias de comunicação. O uso de determinados veículos dependerá de orçamento, interesses e tipo de público a ser atingido, basicamente:

Os canais de comunicação escolhidos para a transmissão da história de RP de uma associação dependem dos seus objetivos, tamanho, fundos disponíveis, públicos a serem atingidos, e da disponibilidade e qualidade dos veículos na área interessada (CANFIELD, 1961, p. 330-331).

Trazendo o tema para hoje, é inegável o avanço dos meios que existem para divulgação e manifestação de uma organização. Sem dúvida, a internet é uma das fontes mais utilizadas para a busca de informações e coleta de dados, na maior parte dos casos. No entanto, ainda existem meios importantes e que, principalmente para associações não lucrativas, são fundamentais, uma vez que nestas organizações muitas vezes os dirigentes ou parte do público ainda não possuem tanta familiaridade com os meios atuais. Canfield (1961, p. 335) cita, além da publicação de jornais internos, a importância da revista que algumas associações utilizam, a qual consiste em um veículo já percebido naquela década e que hoje continua: “Publicações ou órgãos internos – Muitas organizações não lucrativas publicam sua própria revista, que é distribuída não apenas aos seus membros, mas também ao grande público” (CANFIELD, 1961, p. 335).

Para Clemen (2005, p. 63), hoje coexistem dois tipos de Canais de Comunicação, os Impressos e os Virtuais. O autor classifica os Canais de Comunicação Impressos, como os jornais, revistas, boletim gerencial, jornal murais e informativos dirigidos ou especiais, todos destinados ao público interno. Já nos Canais de Comunicação Virtuais, estão presentes estes mais atuais, como intranet, jornal digital e *e-mail* marketing. Além destes citados pelo autor, impossível não mencionarmos a importância dos *sites*, *blogs* e as redes sociais, muito utilizadas nos dias atuais.

A Comunicação ainda pode ser bem explorada e ampliada tanto no meio associativo como nas instituições de primeiro e segundo setores, conquistando o espaço dentro da estrutura organizacional; os encarregados da área podem adaptar os conhecimentos em torno do assunto para o contexto atual da instituição, fazendo com que ela alcance o resultado esperado e as metas estabelecidas.

3.1.1 A avaliação dos resultados de comunicação na estrutura organizacional

Para finalizar este capítulo sobre Comunicação e Assessorias nas organizações, é importante que seja conceituada a atribuição de avaliações e resultados em comunicação.

Uma das tarefas dos líderes dos setores é estar por dentro dos resultados atingidos pela sua equipe e pelas estratégias utilizadas para alcançarem determinados objetivos. A avaliação também é fundamental para reforçar a importância do profissional dentro da estrutura em que ele se insere. O planejamento neste contexto é o primeiro passo para uma avaliação de sucesso, conforme Grandi e Lopes:

A demonstração de resultados não pode ser discutida fora do contexto do planejamento estratégico, pois, além de ser fase inerente ao processo, a avaliação só poderá ser conduzida de maneira correta se for antecedida por um planejamento bem realizado. Isso significa o estabelecimento de um objetivo claro e mensurável, elemento facilitador da avaliação e de mensuração, uma vez que é ele que norteia a execução tanto do plano quanto a verificação de seus resultados (GRANDI; LOPES, 2009, p. 24).

A avaliação é uma atividade importante em diversos campos da estrutura organizacional; para todas as áreas a mensuração e a verificação dos resultados tornam-se essenciais. Galerani (2006, p. 31) diz que: “A avaliação da estratégia é uma fase do processo de administração estratégica”. Ou seja, ela auxilia a obtenção ou recuperação de resultados e objetivos. É preciso que os profissionais que trabalham nesta área estejam cientes sobre acontecimentos e riscos que a organização pode sofrer, pois é necessário conhecimento sobre todas as faces que envolvem este contexto organizacional.

O sucesso na execução de estratégias empresariais é traduzido pela proximidade entre os objetivos e o seu cumprimento. Isso somente ocorre quando os profissionais envolvidos no planejamento têm amplo conhecimento dos fatores internos que influenciam a estipulação dos objetivos e dos fatores externos que influenciam a empresa (GALERANI, 2006, p. 31).

As estratégias estão inseridas principalmente nas áreas de gestão e controle dentro das organizações; sobretudo, dentro do contexto da comunicação, também são essenciais. O conhecimento do ambiente e a familiaridade dos

integrantes do planejamento serão indispensáveis para uma execução de sucesso do planejamento e, por consequência, da comunicação. Túnez (2012, p. 58) menciona que “Las actuaciones de comunicación se planifican en función de los objetivos, de las necesidades y de los recursos disponibles”. Então, os objetivos que serão atingidos através do planejamento e posteriormente pela avaliação são relevantes.

De un modo general, podemos considerar que la estrategia incluye las decisiones que justifican las acciones públicas y no públicas, las que la organización reconoce y las que admite un público estar realizando, que se llevan a cabo para conseguir un fin previamente fijado (TÚNEZ, 2012, p. 58).

Portanto, a Comunicação pode reforçar seu posicionamento junto aos cargos administrativos de alta gerência, mostrando sua relevância nas execuções dos planos e seu conhecimento, sobretudo, estratégico. A formulação dos objetivos mensuráveis demonstra a qualidade analítica do comunicador e sua tendência também de administrativa.

Você precisa fazer a administração ver que o negócio da empresa é incompleto sem um plano de comunicação, e que seu plano é focalizado no alcance das metas de negócio da organização (GEDULDIG, 1986, *apud* GALERANI, 2006, p. 51).

A estrutura de comunicação nas organizações deve estar posicionada próxima ou junto aos cargos da alta administração e gestão. As metas, carências, forças e fraquezas da organização devem ser reconhecidas também por estes profissionais. Neste capítulo vimos o quanto é importante uma visão global da comunicação e das atividades perante os integrantes das Assessorias de Comunicação. O papel da comunicação interna e o investimento no planejamento e avaliação também são tarefas importantes no sucesso do Departamento de comunicação e na eficácia de seus projetos.

Além das teorias abordadas até este momento sobre a Comunicação, é preciso que possamos compreender um pouco a respeito do histórico sobre o surgimento das Associações Recreativas em Porto Alegre, tema do nosso próximo capítulo.

4 O SURGIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS EM PORTO ALEGRE E SUAS ATUAIS CARACTERÍSTICAS

As Associações Recreativas e Esportivas surgiram em Porto Alegre com contextos históricos semelhantes, porém com públicos e situações segmentadas. A população negra e os descendentes de alemães e italianos são exemplos desta trajetória. Segundo Mazo (2006, p. 206), as primeiras associações foram fundadas pelos teuto-brasileiros na segunda metade do século XIX, a fim de se agregarem em busca das mesmas práticas de lazer e atividades.

Num processo histórico de colonização, o associativismo se constituiu enquanto expressão de consciência coletiva dos teuto-brasileiros e como estratégia de preservação de sua identidade (MAZO, 2006, p. 206).

Em 1824, chegaram a Porto Alegre os primeiros imigrantes alemães, sendo sucedidos também por grupos chegados em 1851 e 1852. Neste segundo grupo citado, estavam revolucionários europeus contratados pelo governo imperial para fortalecer o exército brasileiro na guerra contra a Argentina, que ocorria naquele mesmo ano. Estes alemães eram chamados de *brummers*, palavra que significa contestadores, devido ao seu potencial intelectual e por expressarem seus ideais políticos. Quando a guerra terminou, esses imigrantes instalaram-se nas regiões onde já havia outros teuto-brasileiros, auxiliando mais ainda o desenvolvimento econômico e civilizatório destas cidades.

O fortalecimento socioeconômico dos teuto-brasileiros, que se tornaram pequenos proprietários rurais, transformou Porto Alegre em um núcleo exportador de produtos para o centro do país no final do século XIX (MAZO, 2006, p.207).

A criação das Associações Recreativas, de fato, está ligada à maneira de determinados grupos inserirem-se na sua própria cultura e costumes, mesmo dentro de outra nação. Mazo (2006, p. 207) defende, através de suas pesquisas a respeito da identidade cultural dos clubes, que eles não foram criados somente para o desenvolvimento do esporte, mas sim para fomentar o sentimento de pertencimento ao grupo do qual necessitavam participar.

Os clubes¹ formados pelos negros também obtiveram relevante importância no histórico do nosso país. Devido ao forte racismo de antigos períodos, eles possuíam grande dificuldade de se inserir na sociedade.

No Brasil, as associações organizadas por negros remontam ao período colonial e tinham como objetivo satisfazer necessidades culturais, religiosas, econômicas, políticas e outras tantas, desta população (JESUS, 2005, p. 8).

Quando surgiram no Brasil, a partir da década de 1920, as associações eram feitas para que esse povo mantivesse sua cultura, preservasse sua religião e suas políticas.

Em Porto Alegre, as associações negras surgiram procurando diferenciar-se, a comemoração do carnaval era um dos festivais que a população afro executou e que posteriormente tornou-se parte da nossa cultura. Realizavam bailes fechados em suas sedes e promoviam concursos dentre seus participantes. Estas agremiações funcionavam durante todo o ano, realizando demais atividades, como jantares e bailes temáticos.

Historicamente, as associações negras em Porto Alegre tinham como um dos seus objetivos diferenciar-se, em alguns aspectos, como a comemoração do carnaval, dos chamados “agrupamentos populares”. A realização de bailes fechados em duas sedes e concursos como “rainha do carnaval”, “melhor fantasia”, “melhor bloco”, eram comuns e restritos aos associados. As associações funcionavam o ano inteiro, porém durante o carnaval as festividades eram mais intensas. Durante o ano as atividades eram divididas entre festas (como jantares e chás para senhoras), bailes (debutantes e temáticos) e aniversários (JESUS, 2005, p. 8).

Portanto, inicialmente os clubes sociais surgiram como forma de determinados grupos manterem suas crenças e culturas. De acordo com as ideias de Camargo e Ruiz da Silva (2008, p.): “A semelhança mais próxima destas instituições está na formalidade das mesmas, ou seja, todas são entidades civis sem fins lucrativos, que seguem orientações específicas do Estado na sua forma de administração”. As associações são agremiações em que determinados públicos unem-se para propiciar o lazer da forma que optam, mantendo também o

¹ Significado de Clube. s.m. Sociedade de pessoas que se reúnem habitualmente em certo local, para recreação, jogos, atividades culturais, prática de esportes, etc. Associação, grêmio (DICIONÁRIO Online de português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/clube/>>. Acesso em: 10 ago. 2014).

gosto pelo esporte e eventos sociais que as faça integrar-se junto a outros membros com interesses semelhantes naquela comunidade. Camargo e Ruiz da Silva concluem uma parcela dos seus estudos a esse respeito e afirmam:

[...] clubes sociais recreativos serão considerados como instituições, espaços privados, formalmente constituídos, planejados, construídos e destinados especificamente para a prática do lazer, seja por meio de atividades esportivas, artísticas ou outras formas de manifestação da cultura que, independente dos objetivos dos usuários, como estéticos, terapêuticos, relaxamento e ou divertimento, ela é buscada na esperança de atender expectativas, anseios de um público restrito que dedica investimentos financeiros e tempo para desfrutar o tempo disponível com práticas economicamente não produtivas (CAMARGO; RUIZ DA SILVA, 2008, p. 69).

Hoje os clubes sociais possuem administrações semelhantes, mas cada um tem autonomia no estabelecimento de suas regras, de acordo com o estatuto vigente. Todos possuem uma Diretoria, composta pelos próprios sócios que exercem trabalho voluntário e são responsáveis nos processos decisórios da instituição, além do quadro de funcionários que trabalha em regime formal de acordo com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Camargo e Ruiz da Silva (2008, p. 69) apontam alguns aspectos como os pontos semelhantes entre os clubes, dentre eles os três elementos primordiais de sua administração: o estratégico, o tático e o operacional. No nível tático estaria a Diretoria, que é eleita pelos associados a cumprir um tempo de mandato de acordo com o estatuto regente e é responsável pelas funções políticas da organização. Neste nível tático também estariam os gerentes, que executam trabalhos relacionados a esta diretoria, mas com relação trabalhista formalizada. No nível operacional estariam os cargos de supervisão e coordenação, também regidos pela CLT, envolvidos de forma mais direta com a execução de projetos. Outro aspecto em comum que aparece nos clubes, de acordo com os autores, seria na relação da organização com seu público primordial: os associados.

Para tornar-se membro de uma Associação Recreativa, cada pessoa precisa adquirir um título, no contexto dos clubes chamado de “joia”, mas cada clube possui seus níveis de hierarquia dentre os sócios: alguns, dependendo do tipo de título que adquirem, conquistam mais direitos que outros que preferem apenas contribuir e poder usufruir das dependências e atividades instauradas.

Cada entidade dispõe de categorias que distinguem os diversos tipos de associados, e sua relação com o clube. Assim, encontram-se os associados beneméritos, os associados distinguidos, e outros. Também é possível encontrar associados que não possuem o título e assim dispõem de direitos e deveres diferentes dos proprietários, como exemplo o direito de votar e ser votado (CAMARGO; RUIZ DA SILVA, 2008, p. 70).

Portanto, as associações não possuem regras iguais, cada uma dispõe de seu estatuto e suas regras de acordo com as eleições em Assembléia que instauram. Apesar de grandes semelhanças nas características, são diferentes conforme o seu contexto.

4.1 A INFLUÊNCIA DO ESPORTE DO REMO NA CRIAÇÃO DE CLUBES DE PORTO ALEGRE

Nos primórdios do século XX, o remo era um dos esportes mais praticados em determinadas regiões do nosso país, como no caso do Rio Grande do Sul. Segundo Silva e Mazo (2009, p. 110), sua influência mantinha uma predominância na Europa, mais especificamente na Alemanha, pois era um esporte tradicional daquela região. As primeiras associações eram apenas dos imigrantes alemães e seus descendentes. Porém, naquele período, houve o surgimento da primeira associação fundada por luso-brasileiros a fim de uma busca pela identidade nacional, batizada com o nome de Grêmio Regatas Almirante Tamandaré, que vamos chamar aqui também através da sigla “GRAT”.

A preservação da identidade cultural era um dos objetivos principais das associações; as confrarias sentiam a necessidade de manter sua veia cultural e por isso mantinham suas agremiações de acordo com seus hábitos e costumes. Por isso, a GRAT tornou-se diferente e inovadora nesse período, pois procurava preservar as raízes brasileiras.

Os luso-brasileiros, buscando uma maior representação esportiva em Porto Alegre e em reação à homogeneidade de associações esportivas com identidade alemã na cidade, fundaram o Grêmio de Regatas Almirante Tamandaré. A fundação pode ser vista como uma reação ao domínio teuto-brasileiro no esporte (SILVA; MAZO, 2009, p.112).

O GRAT teve seu nascimento oficial em 18 de janeiro de 1903, foi fundado por brasileiros e teve sob seu comando o idealizador da ideia, Gaspar

Fróes de Azevedo. Naquela época, segundo Silva e Mazo (2009), apesar das associações alemãs aceitarem a participação dos brasileiros em seus clubes de regatas, o domínio alemão no esporte representava certo incômodo e despertava o anseio de firmar a identidade brasileira de acordo com o olhar luso e possuindo seus interesses e objetivos específicos.

Apesar de permitida a inserção de brasileiros de outras culturas, esta imposição de identidade cultural alemã incomodava os luso-brasileiros, despertando o interesse de fundar uma associação com identidade diferente da imposta pelos alemães, firmando assim a representação “brasileira” que os luso-brasileiros possuíam, inserindo um confronto na espacialização social que os teuto-brasileiros impuseram (SILVA; MAZO, 2009, p. 114).

Partindo deste contexto, podemos começar a contar a história de alguns dos clubes, principalmente os que foram pesquisados para este trabalho. A prática do esporte foi um dos motivos centrais para a criação da maioria das Associações Recreativas em Porto Alegre e a prática do remo é fundamental nesta história.

4.1.1 O Grêmio Náutico Gaúcho²

A Associação Recreativa Grêmio Náutico Gaúcho foi fundada por um grupo de oito amigos, sob a liderança de Luiz Pinto Chaves Barcellos, no dia 07 de abril de 1929. O grande objetivo dos fundadores era criar uma agremiação onde pudessem praticar esportes. Por isso, na tarde do dia 07 de abril daquele ano, a Liga Náutica Rio-Grandense cedeu uma sala para que esses parceiros dessem andamento ao seu plano.

Luiz Pinto Chaves Barcellos naquele mesmo dia foi empossado pelos amigos como o presidente do clube e indicou o nome “Grêmio Náutico Gaúcho”, aprovado de forma unânime e título oficial até os dias de hoje.

Naquela tarde, o grupo começou a tratar dos detalhes fundamentais para o início da nova entidade. Por votação unânime, Luiz Pinto Chaves Barcellos foi eleito, que, por sua vez, escolheu Zeferino Ribeiro como secretário. Às 14h30min, o recém-empossado presidente declarou fundada a nova agremiação. A definição do nome veio logo a seguir,

² GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO. Disponível em: <<http://www.gngaicho.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

com a aprovação de todos: GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO. Assim, coerentes com a denominação da nova entidade, escolheram as matizes da bandeira gaúcha como inspiração para o modelo de pavilhão do clube apresentado por Chaves Barcellos (GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO, 2014).

Na mesma ata de fundação do clube, os rapazes definiram como seriam dispostas as três cores oficiais, o vermelho, o verde e o amarelo, e também as formas como apareceriam na bandeira oficial, como a colocação de oito estrelas representando os oito integrantes do grupo fundador.

A primeira Sede conquistada pelo clube foi construída por incentivo do primeiro presidente, Chaves Barcellos; como ele possuía condições financeiras favoráveis, financiou uma casa situada na Avenida Praia de Belas e também a Sede chamada de “Volta do Gasômetro”, uma propriedade que hoje já não pertence mais ao clube, mas que na época era imprescindível, pois era o local onde se guardavam os barcos para a prática de remo e no seu andar superior aconteciam carnavais e eventos sociais. Assim, a Associação, que iniciou sua caminhada, sobretudo, para a prática do esporte, acabou tornando-se referência naquele período também por suas festas e reuniões da sociedade.

Na sede do Gasômetro, palco destes encontros sociais, reunia-se a sociedade porto-alegrense da época. A tradição do GAÚCHO em promover festas sociais era realmente muito grande. Sua fama ultrapassava os limites do bairro Menino Deus e espalhava-se pela cidade. “Muitas pessoas entravam para o clube não para praticar esportes, e, sim, para poder entrar em nossas festas”, lembra o ex-presidente do clube Gen. Raymundo Lins de Vasconcellos Chaves (GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO, 2014).

No seu início, o principal esporte do clube era o remo; para isso, o investimento em tal modalidade era de responsabilidade do presidente já citado, Chaves Barcellos, o qual adquiriu todos os barcos que a agremiação possuía na época. Porém, a Associação passou a seguir com outras práticas, tais como: futebol de salão, natação, tênis, vôlei, basquete e até mesmo xadrez. A partir de 1933, com a construção de sua piscina olímpica, passou a ser referência em natação e participar das competições dessa modalidade.

Hoje, o clube mantém a prática de diversos esportes e participa dos campeonatos; também mantém uma agenda anual de eventos sociais, que são de participação de sócios e não sócios, e possui uma Sede Campestre a qual é exclusiva dos seus mantenedores.

4.1.2 O Teresópolis Tênis Clube³

O bairro Teresópolis foi muito importante para a consagração do Teresópolis Tênis Clube, agremiação que homenageia seu local de inauguração. Fundado por descendentes e imigrantes de italianos, o bairro iniciou como um loteamento e sua fundação aconteceu em 1876. Foi batizado por Guilherme Ferreira de Abreu como homenagem ao seu irmão “Barão de Teresópolis”. O antigo loteamento acabou acoplando outros terrenos no início do século XX. Um ponto famoso daquela região que surgia naquela época seria a atual Praça Guia Lopes.

O Clube Recreativo Leopoldina Juvenil teve importante participação na fundação do Teresópolis Tênis Clube. Associação tradicional de Porto Alegre, que surgiu em 1863, por imigrantes alemães, em 1938 inaugurava o seu Departamento de Tênis. Inicialmente, o Setor localizava-se na Avenida Teresópolis e quando se transferiu para o bairro Moinhos de Vento alguns praticantes ficaram impossibilitados de seguir frequentando a nova sede.

A primeira providência de Walter, naquele final de década de 1930, foi a de arrendar a sede do Tênis Clube Sulino, no Bairro Teresópolis. Já em 1940, era realizado o primeiro torneio aberto, numa mostra do que seria o futuro do tênis no Clube.

Luis Fernando lembra que seu pai tinha adquirido um terreno no Bairro Moinhos de Vento onde foi morar toda a família. Por obra do destino, a residência ergueu-se de frente para as futuras instalações da ALJ (COIMBRA; LUZ, 2013).

Desta forma, alguns dos frequentadores do grupo de tênis do bairro Teresópolis decidiram pensar em uma nova sociedade. Lauro Lopes dos Santos, Henrique Lopes dos Santos e Paulo Guimarães começaram a idealizar a fundação do Clube, que teria seu foco na prática do tênis. Em 31 de maio de 1944, com a Sede oficial ainda sendo da Associação Leopoldina Juvenil, os três rapazes reuniram-se com o Engenheiro Ludolfo Boehl e um grupo de amigos para tratarem da nova agremiação esportiva. O primeiro nome seria “Terezópolis Tênis Clube Social e Recreativo”. Após alguns anos, o nome passou para Teresópolis Tênis Clube, aumentando seu número de sócios e atividades.

³ TERESÓPOLIS TÊNIS CLUBE. Disponível em: <<http://www.teresopolistc.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

4.1.3 O Lindóia Tênis Clube⁴

A expansão de Porto Alegre para o norte da cidade, na década de 1950, contribuiu muito para que a Associação Recreativa Lindóia Tênis Clube surgisse. Naquele período, os municípios da região metropolitana estavam sob grande desenvolvimento. Deste modo, o corretor de imóveis chamado Arno Friedrich adquiriu uma vasta área de mais de setenta hectares a fim de construir um bairro residencial. Com o passar de alguns anos, Friedrich uniu-se a mais dois investidores, formando uma construtora. O empreendimento de Friedrich e seus sócios passou a comercializar lotes e obteve um breve desenvolvimento; porém, um dos critérios era de que o bairro se restringisse a projetos residenciais.

Assim como o Teresópolis Tênis Clube, a agremiação da zona norte surgiu também através de uma união de moradores do loteamento Jardim Lindóia que queriam reunir suas famílias e seu lazer em um espaço comum. A associação foi fundada oficialmente no dia 10 de novembro de 1955 e a construção de suas dependências deu-se graças à contribuição dos moradores da região, que participaram ativamente de arrecadações de fundos e também das edificações.

A história do Lindóia Tênis Clube iniciou-se quando os primeiros moradores do loteamento Jardim Lindóia percebiam a necessidade de ter um espaço onde pudessem reunir as famílias para confraternizar. Até então, os encontros aconteciam embaixo de uma figueira ou no armazém do Romeu, como recordam alguns dos fundadores. Numa dessas ocasiões, surgiu a ideia de criar um clube, concretizada com a fundação do Lindóia T.C., em 10 de novembro de 1955. A construção das dependências começou aos poucos e contou com a participação ativa da comunidade, que arrecadou verbas e auxiliou diretamente nas obras.⁵

Portanto, o bairro também esteve fortemente ligado ao surgimento do clube; mais uma vez, a necessidade de moradores de se relacionarem e que faziam parte de uma mesma região, fez com que um empreendimento e ao mesmo tempo Associação surgisse.

⁴ LINDOIA TÊNIS CLUBE. Disponível em: <<http://www.lindoiatc.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

⁵ LINDOIA TÊNIS CLUBE. Disponível em: <<http://www.lindoiatc.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

4.2 AS ASSOCIAÇÕES DENTRO DA LEGISLAÇÃO

Para compreendermos o caráter e características de uma Associação, é preciso que ela seja classificada de acordo com as afirmações do Código Civil; desta forma, podemos classificá-las em organizações que buscam um objetivo comum, sendo bem-estar, lazer ou esporte, porém não se trata de uma sociedade e nem mesmo visa lucro.

Sociedade e Associação: As associações não se formam por contrato, mas pela união de pessoas, sem direitos e obrigações recíprocos. Prescreve o CC981: Celebram o contrato da sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. A sociedade se forma por contrato plurilateral. A associação não é sociedade e não visa lucro (NERY JÚNIOR; NERY, 2002, p. 36).

De acordo com a Cartilha do SEBRAE de Vitória, de 2007, as Associações podem ser definidas como:

A associação é uma modalidade de agrupamento dotada de personalidade jurídica, sendo pessoa jurídica de direito privado voltada à realização de interesses dos seus associados ou de uma finalidade de interesse social, cuja existência legal surge com a inscrição de seu estatuto no registro competente, desde que satisfeitos os requisitos legais, que ela tenha objetivo lícito e esteja regularmente organizada (PAES, 2006, *apud* SOUZA, 2007, p.03).

Então, no caso do nosso objeto de estudo, os clubes sociais caracterizam-se desta forma por serem instituições que foram construídas por pessoas que se organizaram em torno de um único propósito e sem a finalidade de obter renda ou lucro. Hoje as associações permanecem com estes mesmos aspectos, perante a legislação essas regras ainda não foram modificadas.

As associações legalmente ainda são caracterizadas como instituições de terceiro setor. Compreende-se por Terceiro Setor, através dos estudiosos da administração pública, que:

Associações, fundações e organizações religiosas; têm seus atos de constituição devidamente registrados e guardam vinculação ao regime de direito privado – inclusive em matéria de compra de bens e serviços; não gozam da Administração Pública; submetem-se às regras da contabilidade privada; assumem responsabilidades nos termos civilistas; adotam regime celetista de trabalho – ainda que com possíveis limitações legais à remuneração de dirigentes, por exemplo (DIAS, 2008, *apud* FREITAS, 2009, p. 441).

Então, as Associações Recreativas são consideradas organizações sem fins lucrativos, mas com comportamento privado. Ou seja, necessitam de assessoria contábil particular, todos os seus custos são financiados pela própria renda como empresa jurídica e sua contratação de funcionários também é feita mantendo as características de organização privada e princípios da CLT.

As associações podem reger seu funcionamento através de estatuto próprio e normas individuais. No estatuto deve conter não somente as regras de comportamento dos sócios da organização, mas também todo o seu caráter de funcionamento, bem como o tempo de governança dos dirigentes escolhidos e também os requisitos para admissão ou exclusão de associados.

Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà: I- a denominação, os fins e a sede da associação; II- os requisitos para a admissão, demissão e exclusão de associados; III- os direitos e os deveres dos associados; IV- as fontes de recurso para sua manutenção; V- o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos; VI- as condições para alteração das disposições estatutárias e para dissolução (NERY JÚNIOR; NERY, 2002, p. 36).

Embora existam artigos no Código Civil que caracterizem e intitulem determinados preceitos a serem cumpridos por parte das associações, elas podem obter sua autonomia através do estatuto individual, havendo determinadas regras que possam se diferenciar, dependendo da instituição.

Entretanto, as associações possuem direitos e deveres perante a sociedade, como o direito de livre funcionamento, sem a interferência estatal: “A criação de associações, e, na forma da lei, de cooperativas independe de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (CF, 5º XIX; Novo Código Civil, *apud* NERY JÚNIOR; NERY, 2002, p. 36).

Outros princípios regem as associações, como a igualdade de direitos entre os associados; porém, o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais assim como obter os critérios de expulsão ou advertências com os sócios.

Art. 57. A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, obedecido o disposto no estatuto; sendo este omissivo, poderá também ocorrer se for reconhecida a existência de motivos graves, em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à assembléia geral especialmente convocada para este fim (NERY JÚNIOR; NERY, 2002, p. 37).

Portanto, o associado, quando firma compromisso de sociedade com uma associação, deve estar ciente de todas as regras contidas no estatuto. O não cumprimento das normas pode causar expulsão por justa causa; mesmo com direito a recorrer, o sócio pode não obter mais as chances de voltar a frequentar o clube ou associação, da mesma forma que os associados estão seguros de não serem expulsos ou impedidos de frequentar o estabelecimento caso não tenham descumprido nenhuma regra prevista em estatuto.

Art. 58. Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto (NERY JÚNIOR; NERY, 2002, p. 37).

Então, as associações podem ser consideradas organizações que possuem caráter público, no momento em que são consideradas pertencentes ao grupo do Terceiro Setor, mas que possuem a gestão organizada de maneira privada, ainda que tenham regras previstas em legislação e Código Civil.

Assim também se organiza a relação da administração de direito com a gestão das associações (e demais entidades do Terceiro Setor). Freitas afirma:

O Terceiro Setor não está, a bem dizer, entre o direito público e o direito privado, mas no direito público e no direito privado, ainda que não se confunda, por definição, com a esfera estatal. A regência, no campo das regras, será predominantemente privada. Já, no campo dos princípios, quando desempenharem atividades de complementação à atividade estatal (não de substituição) – ou seja, de protagonismo na concretização do interesse público – a regência não poderá deixar de receber forte influxo publicista (FREITAS, 2009, p. 439).

As associações, sendo consideradas membros do Terceiro Setor, então serão organizações sem fins lucrativos, mas com características privadas, no momento em que possuem seu estatuto próprio. Embora possuam preceitos gerais previstos em legislação, seu funcionamento terá caráter totalmente privado. As mesmas só terão grande influência pública nas decisões quando desempenhados papéis de complementos às atividades estatais.

A abordagem dos históricos sobre o surgimento das Associações Recreativas em Porto Alegre proporcionou facilidade para compreender o contexto em que tais clubes estão inseridos atualmente. A abordagem das bibliografias acerca da comunicação, assessorias e assessorias em organizações

sem fins lucrativos serviu de base para as metodologias adotadas para a próxima etapa, a qual consiste em uma pesquisa qualitativa.

5 PESQUISA E ANÁLISES NAS ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS

A metodologia aplicada a este trabalho é primordialmente a pesquisa qualitativa, embasada pelas entrevistas feitas perante as Associações Recreativas escolhidas. A entrevista encontra-se dentro das pesquisas qualitativas, pois não exige obtenção de respostas em números, mas sim na qualidade e intensidade daquilo que é respondido. Ela permite que o entrevistador compreenda determinada situação de maneira mais específica e considere detalhes que a pesquisa quantitativa não possibilita. Conforme Duarte (2009, p. 62): “Entre as principais características da pesquisa qualitativa está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas”. Este tipo de método é utilizado quando pretendemos avaliar determinada situação sem a busca por números precisos nem afirmações estatísticas. Duarte (2009, p. 63) ainda afirma: “Não se busca, por exemplo, saber quantas ou qual a proporção de pessoas que identifica determinado atributo à empresa ‘A’”. Portanto, para nosso objeto, que é compreender como se encontram os setores de comunicação nos clubes de Porto Alegre, ela torna-se ideal, pois necessitamos de respostas específicas através de cada entrevistado.

Antes das perguntas serem elaboradas, o conteúdo teórico deste trabalho contribuiu para que as mesmas formassem um roteiro que ajudasse a atingir o objetivo final para a análise. O roteiro foi elaborado contendo 15 perguntas abertas (APÊNDICE A). O entrevistado podia responder conforme seu tempo e seu conhecimento; neste caso, a entrevista é classificada como entrevista aberta. Outro ponto importante é que a pesquisa foi realizada de maneira individual com cada um dos entrevistados em locais distintos, pois os clubes eram diferentes e cada um tinha o seu representante da área de Comunicação. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um gravador, para que mantivéssemos a preservação do conteúdo respondido.

Para elegermos os clubes que iríamos visitar e realizar as entrevistas, utilizamos critérios que os aproximassem, formando um grupo com características semelhantes em relação à estrutura, ao oferecimento de atividades sociais e de lazer. Optamos em organizações que não tivessem enfoque em alguma atividade esportiva específica e com o número de sócios parecidos, sendo posteriormente

descartada esta opção. Existem em Porto Alegre muitas associações que possuem um público segmentado. Nossa escolha foi de apenas clubes que possuíssem disponibilidade de associação para todos os tipos de público. Inicialmente, a ideia da pesquisa incluía cinco associações. Porém, apenas três organizações, das cinco procuradas, responderam ao *e-mail* e disponibilizaram-se a participar do estudo. A análise, então, foi realizada com os três clubes, dos quais já referimos os históricos: Grêmio Náutico Gaúcho, Lindóia Tênis Clube e Teresópolis Tênis Clube.

A apresentação de nossa pesquisa está dividida em três etapas. A primeira consiste em um relato a respeito de como ocorreram as entrevistas em cada um dos três clubes e as informações que obtivemos. Na segunda etapa apresentamos uma análise comparativa entre os dados coletados com os participantes. Por fim, a terceira etapa consiste em uma análise geral, relacionando com o referencial teórico sobre comunicação nas organizações.

5.1 ENTREVISTAS

Para compreensão das entrevistas, foi necessário organizar um quadro de acordo com o entrevistado e a Associação Recreativa em questão. A planilha para tal entendimento está apresentada abaixo, com seus respectivos responsáveis e clubes. Indicaremos, ao longo da análise, os entrevistados como: E1, E2 e E3, onde E1 representa a pessoa entrevistada no Teresópolis Tênis Clube, E2 representa a pessoa entrevistada no Lindóia Tênis Clube e E3 a pessoa entrevistada no Grêmio Náutico Gaúcho.

Quadro 1 – Cargos, setores e associações

Cargo	Clube	Setor
Gerente de Eventos e Marketing	Teresópolis Tênis Clube	Eventos e Marketing
Administrador	Lindóia Tênis Clube	Administração
Gerente de Comunicação	Grêmio Náutico Gaúcho	Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora do presente trabalho.

5.1.1 Entrevista no Teresópolis Tênis Clube

O primeiro clube a ser visitado foi o Teresópolis Tênis Clube. A associação possui 70 anos de existência e atualmente conta com um quadro de 1.100 sócios ativos; o perfil majoritário do público é de indivíduos entre 40 e 50 anos de idade e a grande maioria com renda pertencente à classe C. No clube não existe um setor propriamente de comunicação, mas sim uma pessoa responsável, que possui a função de Gerente de Eventos e Marketing.

A pessoa entrevistada (E1) possui formação em tecnólogo de Processos Gerenciais e também tecnólogo em Designer Gráfico. Na associação em questão, ela está há 5 anos na mesma função, porém já trabalhou em outra associação recreativa de Porto Alegre, mas em eventos. A estrutura do setor possui somente a Gerente, que é a responsável pela criação dos materiais gráficos de todos os outros departamentos e divulgações em geral. Em relação à Diretoria, há um Vice-presidente Social que fica hierarquicamente após o Presidente, além de dois Diretores Sociais que auxiliam a colaboradora. Na parte de locações de espaços há duas funcionárias responsáveis, porém a entrevistada também auxilia e exerce esta atribuição, quando necessário.

Outro papel importante que a Gerente de Eventos e Marketing efetua é de Secretária da Diretoria do clube, auxiliando em todos os feitos do Presidente e até mesmo acompanhando-o em eventos externos.

Em relação às ações de comunicação, E1 relatou que todos os trabalhos são voltados aos sócios; acontecem ações muito pequenas e isoladas de comunicação interna em função de não ter mais funcionários e verba para estes fins; portanto, o público primordial das atividades de comunicação do clube consiste nos sócios. E1 também falou da dificuldade de atualmente conseguir patrocínio para os eventos.

Na área de mídias e veículos, E1 destacou que são “bastante” utilizados o *site*, *Facebook*, murais, *newsletter*, jornal do bairro e parceria com programas de TV, bem como envio de *releases* para os jornais, sendo que esta parte é realizada e atualizada por ela mesma. O Clube não utiliza nenhuma assessoria externa; todos os materiais e atribuições do marketing e comunicação são feitos diretamente dentro da organização.

E1 acredita que a Comunicação é extremamente importante dentro da organização; destaca também a relevância das redes sociais, como o *Facebook*, que são meios gratuitos de divulgação que disseminam informações para várias pessoas, o que facilita para organizações pequenas e com verba reduzida, que é o caso das associações recreativas.

No caso de alteração de estrutura, ela menciona que, com a demanda atual que o clube possui, não alteraria a composição do setor, pois seria necessário que houvesse um maior investimento, abrindo espaço para novas produções e, posteriormente, um quadro maior de colaboradores. Se pudesse incluir mais uma demanda ao departamento, incluiria Endomarketing ou comunicação interna; porém, compreende que, por questões de orçamento, é complicado o investimento nesta área.

Quanto à avaliação de resultados das ações feitas pela comunicação, E1 diz que não há um método de avaliação, apenas solicita retorno quando envia *newsletters* e não há um plano concreto a respeito da mensuração dos resultados.

Uma questão interessante de se analisar foi levantada pela colaboradora. Ela acredita que com a estrutura atual dos condomínios de casas e apartamentos, os clubes têm apresentado uma diminuição de seu público, havendo uma maior necessidade de demonstrar atrativos e diferenciais, a fim de atrair e manter os associados. Esta observação parece curiosa e significativa, apesar de ser empírica na visão de E1; contudo, considera-se relevante e pode ser uma hipótese a ser pesquisada futuramente.

5.1.2 Entrevista no Lindóia Tênis Clube

O segundo clube a ser visitado foi o Lindóia Tênis Clube; a associação existe há 59 anos e hoje possui em torno de 3.000 sócios ativos. Não há uma predominância de classe social, nem de faixa etária, verificadas nos cadastros dos associados.

No clube também não existe setor de comunicação e nem colaborador encarregado para a área. A Assessoria de Comunicação é totalmente externa, possui uma jornalista como responsável e é monitorada pelo Administrador da

Associação. O Administrador é formado em Educação Física e está na função há pouco mais de 1 ano. Quanto ao tempo no Clube, E2 já está há 2 anos, e anteriormente seu cargo era de Coordenador de Esportes. Dentro da Administração do Clube estão concentrados também o setor de Locações dos Espaços, a Secretaria e a Coordenação de Eventos. Na estrutura geral de hierarquia, o Presidente possui os Vices e o Administrador reporta-se ao Vice-presidente Administrativo. O cargo de Vice-presidente de Marketing existe, porém está em aberto; caso seja ocupado, o responsável ficará à frente das negociações com a comunicação.

A empresa responsável pela comunicação monitora o *Facebook* da associação, cria a *newsletter*, escreve os textos e edita a revista do clube, bem como é responsável por todos os materiais gráficos. Nos espaços da Associação também existem murais para comunicação, além de TV's, que passam o tempo todo divulgações dos acontecimentos da organização; as mesmas possuem a gestão também centralizada na empresa que realiza toda a assessoria de comunicação da organização. A jornalista presente na assessoria externa envia também *releases* para a imprensa, a fim de divulgar notícias e promover acontecimentos do clube.

A respeito do público a que se destinam as publicações da associação, E2 afirma que, em geral, são todas direcionadas ao associado; a associação no momento não investe em comunicações a fim de prospectar novos sócios.

Para E2, não há outra atividade que algum setor efetue e que ele acredite ser de competência da administração. Ele relatou também que não há atividades de comunicação interna planejadas na associação e nenhum setor que seja encarregado em executá-las, e a forma que os colaboradores mais utilizam para se comunicar é o *e-mail*.

Quanto à relevância das ações de comunicação, na visão de E2, é de que elas são importantes para demonstrar aos associados as atividades, tanto sociais, como esportivas, que o clube possibilita aos seus sócios. Ele apontou novamente o quanto o sócio é visto como público fundamental; portanto, é imprescindível que cheguem até ele as informações necessárias acerca do funcionamento do Lindóia Tênis Clube.

Quanto ao aprimoramento de materiais de comunicação, E2 apontou que gostaria de aumentar o número das TV's espalhadas no clube, onde ficam

rodando informações a respeito de eventos, esportes e divulgações aos sócios. Ele mencionou que é uma alternativa barata de comunicação e que foi implantada na associação há 3 meses, deixando a equipe da administração muito satisfeita.

Para mensurar e avaliar as ações, o clube não dispõe de nenhuma ferramenta, e a Administração não possui noção real do quanto as ações de comunicação atingem os sócios.

5.1.3 Entrevista no Grêmio Náutico Gaúcho

O terceiro clube pesquisado foi o Grêmio Náutico Gaúcho. A Associação tem 85 anos de existência e possui em torno de 6.000 sócios ativos. O Clube também não possui um sistema que identifique o perfil do público. Na associação existe um setor de Comunicação, com nomenclatura própria.

O departamento é composto por duas colaboradoras, a Assistente Administrativa, que tem formação em Serviço Social, e a Gerente (E3), que é graduada em Publicidade e Propaganda, com ênfase em Marketing. Ela trabalha no clube por um tempo total de 3 anos; iniciou suas atividades como estagiária, foi efetivada como Assistente de Comunicação, saiu por um tempo da organização e depois retornou com a função de Gerente, a qual ocupa há 1 ano e 8 meses.

No Departamento de Comunicação, as atribuições consistem em divulgar todos os serviços e eventos que o clube oferece aos associados e não associados. O setor também é o responsável por controlar a comunicação interna, atender a imprensa e elaborar a arte de materiais de divulgação para os meios *online* e *off-line*. O departamento possui diversas funções específicas, como: geração de conteúdo e interação com associados e não associados na *Fanpage* do *Facebook*, atualização do *site*, redação da *Newsletter*, desenvolvimento de artes para comunicação interna e externa, cadastramento e atendimento das empresas parceiras do programa de convênio, redação e diagramação da revista do clube, redação e diagramação de jornal semanal para o público interno, orçamentos e pedidos dos materiais gráficos, atualização de murais, redação e diagramação do DOC (boleto de cobrança que é enviado aos associados), envio de *release* e clipagem dos eventos e publicações referentes ao clube.

A maior parte das ações de comunicação destina-se aos sócios e não sócios, no caso dos *releases* para a imprensa. Já, para o público interno, existem duas ações diferenciadas: um jornal semanal, que é feito para os colaboradores, além da atualização de um mural que fica no refeitório da associação, ponto comum entre os funcionários.

A organização não dispõe de nenhuma assessoria externa; toda a elaboração de arte, a elaboração de textos, diagramação dos mesmos é feita diretamente pelas colaboradoras. Apenas as impressões de muitos materiais são realizadas em gráficas, com orçamento também feito pelas funcionárias.

No quesito de funções dos demais setores ou departamentos, E3 julga serem de competência do seu setor; a entrevistada relata que a empresa que vende os títulos para o clube é terceirizada e, logo, o oferecimento de serviços da associação fica por conta dessa empresa. No entanto, a responsável acredita que deveria ser de competência do setor de comunicação, para que não haja divergências entre linguagem e identidade visual empregadas.

Para E3, a importância da comunicação é extrema; ela considera um dos fatores mais importantes dentro de qualquer organização, pois é com a comunicação que a cultura organizacional é levada tanto ao público externo como ao público interno. A colaboradora diz que a comunicação também contribui para melhorias, diminui ruídos, facilita a integração e torna-se importante para alcançar os ideais da empresa.

Em relação à alteração de estrutura, E3 menciona que, se pudesse, incluiria o setor de eventos no seu departamento e contrataria um jornalista. Em relação às atividades que incluiria, seria do marketing, pois as ações de comunicação são feitas sem pesquisa de mercado, basicamente respeitando interesses delimitados pela Diretoria do clube. Outro ponto que a colaboradora incluiria seria mais investimentos em ações de endomarketing e comunicação interna, pois acredita que satisfazer os colaboradores é muito importante para a melhoria da produtividade e do atendimento prestado ao associado.

No quesito de avaliação, o clube possui uma pesquisa de satisfação em que avalia a eficácia dos canais de comunicação perante os eventos; porém, a pesquisa nem sempre é aplicada.

5.2 CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para fazermos uma análise dos itens necessários para compreensão deste estudo, traçamos um panorama com as categorias a respeito dos pontos percebidos nas entrevistas realizadas.

Quadro 2 – Categorização das entrevistas

Associação	Setor que monitora a comunicação	Formação do responsável	Assessoria Externa	Público	Comunicação Interna	Avaliação
Teresópolis Tênis Clube	Eventos e Marketing	Tecnólogo de Processos Gerenciais e Designer Gráfico	Não possui	Sócios	Não possui	Solicitação de resposta à <i>newsletter</i>
Lindóia Tênis Clube	Administração	Educação Física	Possui	Sócios	Não possui	Não
Grêmio Náutico Gaúcho	Comunicação	Publicidade e Propaganda	Não possui	Sócios, não sócios e interno	Jornal interno e mural	Pesquisas em eventos

Fonte: Elaborado pela autora do presente trabalho.

5.2.1 Setor que monitora a comunicação

Nos três clubes visitados, o nome “Comunicação” é o título apenas do setor de uma das associações; os demais não possuem setor responsável com essa denominação. Porém, o curioso foi a percepção de que as três associações possuem setor de eventos: no caso do Teresópolis Tênis Clube, o setor de eventos é o mesmo da comunicação, porém a nomenclatura é “Eventos e Marketing”; já no Grêmio Náutico Gaúcho e no Lindóia Tênis Clube, o setor responsável pelas festas é somente “Eventos”.

5.2.2 Formação do responsável

As três associações possuem profissionais graduados em habilitações diferentes para exercerem funções semelhantes. Mesmo no caso do Lindóia Tênis Clube, onde não há um responsável para o cargo de comunicação e sim uma assessoria externa, a encarregada pela elaboração de conteúdos e textos é uma jornalista; já no caso do Grêmio Náutico Gaúcho e do Teresópolis Tênis Clube, as próprias organizações elaboram artes e conteúdos; porém, apenas um clube possui profissional graduado em Comunicação Social, caso do primeiro citado.

Nesta categoria, o que podemos perceber é a importância do tempo de função para as associações; no caso, as três visitadas possuem profissionais com mais de 2 anos dentro do clube e dois que obtiveram avanço hierárquico com o tempo de casa. No caso da Gerente de Eventos e Marketing do Teresópolis Tênis Clube, sua experiência em associações recreativas totaliza 16 anos, pois, mesmo ingressando na organização com a função de Gerente de Eventos, ela já fazia parte de outra associação recreativa e também no setor de eventos.

Podemos perceber que não há uma formação padronizada para ocupar cargos de comunicação dentro das associações; porém, a experiência e o tempo de conhecimento são muito importantes. Outra percepção é que nas três associações visitadas não há encarregados de comunicação graduados na habilitação de Relações Públicas.

5.2.3 Assessoria externa

Dentre os três clubes pesquisados, somente um deles utiliza assessoria externa, o que demonstra que a comunicação é vista com relevância pelas associações; mesmo sem colaboradores que possam exercer a função, há um investimento para que as ações sejam realizadas. Porém, esta relevância ainda não é totalmente reconhecida, uma vez que somente um dos três clubes possui o Departamento propriamente dito “Comunicação”. Portanto, pode-se perceber que, mesmo sendo importante, a comunicação ainda não é considerada um setor essencial dentro da estrutura oficial destas organizações.

5.2.4 Público a que se destinam as ações de comunicação

O público primordial para as três associações pesquisadas são os sócios; porém, apenas uma das organizações relacionou também os não sócios como público alvo e os colaboradores. Dentre as três visitas, apenas o Grêmio Náutico Gaúcho pontuou que realiza comunicação interna a partir do informativo interno semanal, além de cuidar de um mural localizado em um espaço somente dos funcionários, o refeitório. Porém, a comunicação interna e o endomarketing não foram esquecidos pelos demais entrevistados: no Teresópolis Tênis Clube, foi mencionado o interesse da responsável em possuir um departamento com esta demanda; no Lindóia não houve a mesma referência, contudo, é o único clube que possui a assessoria externa e não um responsável direto pela elaboração de conteúdo.

Portanto, pode ser percebido o quanto a comunicação interna é relevante, e as associações ainda carecem de departamentos e responsáveis que tomem esta frente. De maneira geral, os sócios ainda são vistos como principais públicos, o que faz com que possamos perceber que, para estas organizações, a visão das Diretorias ainda não é de “dentro” para fora, mas sim de “fora” para dentro.

5.2.5 Avaliação das ações de comunicação

Dentre as três associações pesquisadas, nenhuma possui um planejamento para métodos de avaliação. A mensuração é feita somente em um dos veículos: no caso do Teresópolis, apenas solicitando resposta ao *newsletter*, e, no caso do Grêmio Náutico Gaúcho, com uma pesquisa somente em alguns dos eventos; o Lindóia não possui avaliações. Podemos perceber que o planejamento voltado para os métodos de avaliação ainda é inexistente nessas associações; porém, já há interesse e certa conscientização dessa necessidade de obtenção destas respostas, pois apenas um dos entrevistados não apontou nenhum tipo de mensuração, enquanto os outros dois apontaram, mesmo que de maneira isolada.

5.3 ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS

Para melhor compreensão quanto aos materiais e ações de comunicação que cada um produz, segue abaixo o quadro de identificação, contendo aqueles que foram citados pelos colaboradores entrevistados.

Quadro 3 – Meios de comunicação utilizados

Associação	Release	Revista	Murais	Redes Sociais	Site	Newsletter	TV
Teresópolis Tênis Clube	X	–	X	X	X	X	–
Lindóia Tênis Clube	X	X	X	X	X	X	X
Grêmio Náutico Gaúcho	X	X	X	X	X	X	–

Fonte: Elaborado pela autora do presente trabalho.

5.3.1 Release

As três associações visitadas possuem a função de enviar *release* para os jornais da cidade de Porto Alegre. Em apenas uma delas, caso do Lindóia Tênis Clube, o *release* é enviado pela jornalista que faz parte da equipe de Assessoria de Comunicação externa; no entanto, mesmo nos outros dois clubes, ele é escrito pelas responsáveis pelos setores, demonstrando que para as associações é um meio importante de divulgação.

5.3.2 Revista

Dentre os três clubes visitados, apenas um não possui revista que é direcionada aos sócios. Avaliando a produção do material dentro da organização, o Grêmio Náutico Gaúcho produz todo o conteúdo diretamente pelo próprio Departamento de Comunicação; no caso da Associação Lindóia, a Diretoria é a

responsável em definir quais publicações serão realizadas e a jornalista da assessoria externa as escreve. Neste quesito, o que pode ser previsto é que a revista é um material com um custo um pouco elevado, o que pode significar muito para a Associação Teresópolis, que atualmente está com um número de sócios menor em relação às outras organizações pesquisadas.

5.3.3 Murais

As três associações pesquisadas utilizam murais; no caso do Grêmio Náutico Gaúcho, há um mural destinado aos colaboradores, localizado no refeitório, espaço comum de circulação dos mesmos. Os murais são meios de comunicação com um custo reduzido e de fácil utilização, pois os próprios colaboradores podem gerar conteúdo e substituir os itens publicáveis. Isto demonstra que os três clubes aproveitam o espaço de circulação para divulgar acontecimentos e serviços da associação.

5.3.4 Redes sociais e *site*

As três associações possuem presença nas redes sociais e *sites* ativos. Por E1 foi apontado, em sua entrevista, o quanto o *Facebook* auxilia as divulgações do Clube, pois é um meio de comunicação com custos reduzidos, em relação aos outros. Podemos perceber que a Internet é um meio importante para as associações, já que não necessita de grandes investimentos, podendo atingir tanto públicos já associados, como servir para prospectar novos sócios. No caso das três entrevistas, foi percebido um forte interesse na manutenção das redes sociais, pois, além de serem atualizadas com frequência, há um cuidado com o que é publicado, conforme o relatado pelos entrevistados.

5.3.5 Newsletter

Todas as associações pesquisadas possuem *newsletter* ativa para a divulgação de seus serviços e acontecimentos, o que demonstra que o *e-mail* ainda é um meio muito valorizado por parte das associações. No caso do Lindóia Tênis Clube, a comunicação interna também ocorre apenas de maneira informal, através da troca de *e-mails* entre os colaboradores. Novamente podemos apontar a facilidade do uso da Internet, apontando-a como um meio eficaz e de menor custo para as organizações.

5.3.6 TV interna

O meio de comunicação diferencial encontrado nas três visitas foram as TV's que a associação Lindóia Tênis Clube possui. As TV's são como murais espalhados nos ambientes internos e possuem um conteúdo fixo, mas rotativo: elas ficam ligadas o tempo todo e rodam até mesmo divulgações de parceiros do Clube. Segundo E2, é um meio eficaz e que não caracterizou um custo elevado; porém, ainda pode ser considerado um meio com valor mais alto que os demais, como *newsletter* e redes sociais. A empresa que faz o trabalho nas TV's para a organização é a mesma que presta o serviço de Assessoria de Comunicação para eles, mostrando novamente a importância da centralização das informações nestes aspectos.

5.4 PANORAMA GERAL

Após a análise de todos os itens pesquisados, podemos observar que a comunicação, mesmo não possuindo um setor propriamente delimitado em duas das três associações pesquisadas, é considerada muito relevante, pois possuem encarregados, nas organizações, em gerenciá-la. Seguindo as ideias de Torquato (1986), a comunicação é uma fonte de poder das organizações. O fato de ser delegado a um responsável controlar a comunicação nas associações também reforça o que Torquato (1986) diz a respeito da geração de consentimento por

parte da comunicação: a unidade é importante de ser seguida. Por isso, as associações, mesmo sendo organizações com estruturas limitadas, ajustam todos os seus meios de comunicação a serem gerenciados por apenas uma equipe ou uma pessoa.

Dos três entrevistados, apenas um mencionou a importância de planejamento nas ações e que sentia a necessidade do marketing estar incluído no seu Departamento. Torquato (1986) afirma o quanto o planejamento é importante para a eficácia das ações, reforçando que a leitura do macroambiente, das ameaças e oportunidades é essencial para a eficácia das mesmas. Porém, conforme Corella (2006) cita, cada organização possui interesses diferentes, o que pode mudar o investimento ou inclinação que os departamentos possibilitam as suas ações. Podemos perceber estes aspectos com o fato do Lindóia Tênis Clube possuir assessoria externa, enquanto os outros dois clubes não possuem. A revista bimestral também é um exemplo de investimento, que o Grêmio Náutico Gaúcho e o Lindóia Tênis Clube possuem, enquanto o Teresópolis, associação com menos sócios, não realiza.

Sobre as estruturas das Assessorias de Comunicação, podemos perceber as ideias de Túnez (2012), quando o autor fala sobre a gerência de diversos espaços dentro das Assessorias, sobretudo, de Recursos Humanos e Marketing. Percebemos tais relações no momento em que a competência dos setores entrevistados dentro das associações também envolve o marketing, pois, apesar de não possuírem planejamento, têm a tarefa de divulgar eventos e serviços prestados. O autor também fala do quanto a comunicação ganhou espaço e englobou também atividades de outros setores ao longo do tempo.

Túnez (2012) também cita o conceito de Departamento de Comunicação, que se trata da equipe responsável em gerenciar e elaborar material de comunicação entre todos os membros e públicos da organização. Ele também fala das responsabilidades da equipe, que incluem tanto o discurso do presidente, como o envio de notas e *releases* para a imprensa. Estes pontos foram verificados nos três clubes visitados, pois no Teresópolis Tênis Clube a encarregada até mesmo acompanha o Presidente em eventos, bem como envia os *releases*. Também verificamos os mesmos quesitos no Grêmio Náutico Gaúcho, onde o departamento também cuida de todas as peças publicitárias do

clube; mesma situação que ocorre no Lindóia. Destaca-se que em ambos os Clubes são, também, os setores que enviam os *releases* para a imprensa.

Durante as entrevistas, percebemos que, entre as três associações pesquisadas, dois encarregados demonstraram sentir falta de ações de comunicação interna. Isto comprova o que diz Clemen (2005), a respeito da importância da Assessoria de Comunicação interna em qualquer organização, citando que as pessoas são os principais agentes nos processos organizacionais. A frase de E3 a respeito do assunto foi interessante:

[...] acredito que deveríamos investir mais no endomarketing, pois reestruturar e qualificar a comunicação interna é o caminho certo para satisfazer os nossos colaboradores. Afinal, se o nosso cliente interno está satisfeito melhora a sua produtividade e o atendimento prestado ao nosso associado (E3 – Grêmio Náutico Gaúcho).

Na questão de hierarquia e estrutura, nas três associações pesquisadas a comunicação encontra-se próxima à esfera mencionada por Almansa (2010, p. 23) de que as Assessorias de Comunicação são estruturas organizadas, subordinadas à alta direção, e que coordenam todas as ações comunicacionais. Comprovamos este conceito quando os entrevistados relataram a ligação direta da Diretoria e Vice-presidências, que, além de possuírem o poder de aprovação dos materiais, escolhem o que será divulgado e contextualizado nas revistas.

Também, seguindo as ideias de Almansa (2010), a respeito das estruturas das assessorias dentro das organizações, que não teriam necessariamente uma ordem ou regras, podemos comprovar que realmente a comunicação dentro das estruturas dos clubes depende do número de colaboradores e interesses projetados.

Outro ponto interessante de se conceituar foi o percebido por E3, em relação à unidade. Almansa (2010) menciona que a unidade é extremamente importante para que haja coerência entre todas as informações geradas para os públicos. Então, é imprescindível que a Assessoria de Comunicação gerencie todas as ações. E3 falou que sente falta que materiais de divulgação a respeito dos títulos do clube não sejam feitos pelo seu departamento e sim pela empresa terceirizada que os vende; ela acredita o quanto a comunicação poderia tornar-se mais eficaz, atingindo os seus públicos com a mesma linguagem, se esta divulgação fosse diferente.

Quanto ao papel social e manifestações relacionadas a este contexto, não foi mencionado por nenhuma das três associações a execução de tarefas sociais como responsabilidade por parte da comunicação. No caso do Grêmio Náutico Gaúcho, acontecem campanhas de doações em determinados eventos, e E3, como responsável pelo setor de comunicação, às vezes cria campanhas para doações espontaneamente, mesmo que não sejam tarefas propriamente do seu departamento. Portanto, as ideias de Túnez (2012), a respeito da importância da responsabilidade social por parte das organizações, não foram percebidas neste contexto das associações recreativas pesquisadas. Talvez por não se tratarem de organizações com fins lucrativos, estas necessidades deixaram de ser mencionadas. Segundo Torquato (1986), as empresas necessitam demonstrar que apoiam projetos culturais e atividades de cunho social; no entanto, as associações recreativas já possuem papel social em ações de interesse dos seus integrantes.

Nas três associações pesquisadas, o responsável pelas ações de comunicação possui cargo de liderança, afirmando o conceito de Túnez (2012) a respeito do que, para ele, é a responsabilidade de tomada de decisões, além de analisar as necessidades de comunicação da organização.

Entretanto, as dificuldades para investimento, citadas por dois dos três entrevistados, podem ser previstas de acordo com as ideias de Canfield (1961), quando o autor cita que organizações sem fins lucrativos dependem de apoio público e contribuições de sócios, os quais não recebem uma recompensa direta, o que dificulta práticas da comunicação e maiores investimentos. O autor falava muito especificamente da área de Relações Públicas; no entanto, este fator pode ser percebido em qualquer área da comunicação nestas associações: o fato do Teresópolis Tênis Clube não utilizar o veículo revista, por exemplo, e possuir uma única colaboradora que execute tais tarefas. Outro ponto interessante foi de Canfield (1961) ter citado que grande parte de colaboradores em associações não lucrativas é voluntário, caso da Diretoria nas associações recreativas, em que seus integrantes, além de sócios, são também responsáveis por tomadas de decisões, mas não possuem um vínculo trabalhista.

Canfield (1961) também citou, em sua obra, a importância da pesquisa de opinião pública para a organização e a unidade de regras demonstradas tanto ao público interno como para o público externo; estas características também não

foram mencionadas pelos entrevistados. Outra questão interessante, já citado na década de 60 (CANFIELD, 1961), é a publicação de revista própria por parte das associações não lucrativas, o que pode ser verificado em duas das três associações pesquisadas, caso do Grêmio Náutico Gaúcho e Lindóia Tênis Clube. O autor salientava, também, a importância da revista interna, porém apenas o Grêmio Náutico Gaúcho a produz, em formato de jornal, para os colaboradores.

Apesar dos três clubes possuírem formas de administração distintas, a organização dos departamentos de comunicação possui diversas semelhanças: todos possuem funções de assessoria de imprensa e procuram concentrar as atividades de comunicação dentro do mesmo setor. Apesar de serem organizações sem fins lucrativos, a administração funciona como uma organização privada, segundo Freitas (2009). Outra característica importante é o fato de cada associação possuir o seu estatuto, ou seja, mesmo obedecendo a leis presentes no Código Civil, cada uma possui sua autonomia de regras particulares, segundo Nery Júnior e Nery (2002).

Então, as organizações sem fins lucrativos, como as associações recreativas, possuem departamentos de comunicação que se organizam de maneiras diferentes. Em sua estruturação, ainda carecem de planejamento para as ações de comunicação, e, sobretudo, de comunicação interna, mantendo o maior foco nos associados e grande poder a cargo da Diretoria voluntária, responsável em direcionar e aprovar as ações.

Finalizando a análise geral, podemos compreender que não há um padrão de organização nestas associações: a comunicação existe, mas cada uma mantém suas características, sem uma denominação igual para os setores, demonstrando que ainda pode ser um campo a ser explorado aos egressos de cursos de comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As associações recreativas são sistemas de união entre pessoas que possuem objetivos em comum no lazer, no esporte ou em eventos sociais. Conforme verificamos com os autores que trouxemos a respeito do histórico de associações, através de Mazo (2006) e Camargo e Ruiz da Silva (2008), de uma maneira geral, estas organizações iniciaram como um modo de preservar origens e culturas de certas camadas da população. Aos poucos disseminaram-se, obtendo associados de todas as etnias, e hoje algumas possuem públicos diversificados.

No caso dos clubes pesquisados, o surgimento não foi diferente. No caso do Teresópolis Tênis Clube, o surgimento deu-se a partir da unificação dos moradores da própria região; mesmo caso que Lindóia Tênis Clube, ambos reuniram indivíduos em busca de lazer, entretenimento e eventos; no caso do Grêmio Náutico Gaúcho, tudo começou pelo interesse em comum pelo remo. Portanto, os interesses em conjunto e a busca por atividades esportivas e sociais é que fez com que surgissem algumas das associações e agremiações que conhecemos hoje, embora tenham diversas organizações ligadas a determinadas profissões ou nichos da sociedade.

Com o desenvolvimento que os clubes sociais obtiveram ao longo do tempo, como toda a organização, surgiu a necessidade de instaurarem alguns sistemas de comunicação planejados a fim de atender melhor os seus públicos, primordialmente, seus associados. O interesse, também, de atingir mais associados e mantê-los conquistados, fez e ainda faz com que estas organizações procurem realizar ações de comunicação.

O objeto de estudo que trabalhamos nesta monografia foi difícil de ser pesquisado, inicialmente, por não possuir uma diversidade de bibliografias acerca de associações recreativas, principalmente que falassem de comunicação nas mesmas. Outro obstáculo foi a delimitação a ser obtida para chegar à definição de quais clubes seriam pesquisados. A cidade de Porto Alegre possui uma vasta variedade de associações recreativas, porém muitas com públicos segmentados ou pertencentes a determinadas empresas ou órgãos, fazendo com que diminuíssem as opções dentro dos padrões que queríamos analisar.

Este trabalho inicialmente tinha como objetivo identificar a estrutura dos departamentos de comunicação nas associações recreativas de Porto Alegre. Porém, ao longo do percurso das pesquisas, presenciamos a situação inesperada de que estes clubes não possuem uma estrutura definida e padronizada. As três organizações visitadas têm profissionais com formações diferentes, número distinto de colaboradores que executam e controlam as ações e também algumas diferenças nas ações que produzem.

No entanto, com as entrevistas, conseguimos compreender a forma como cada um deles se organiza em relação às ações de comunicação e os materiais que se propõem a fazer. Os três demonstraram perceber o quanto comunicar aos sócios é importante para este tipo de organização; porém, obtivemos respostas distintas em relação à percepção que cada um mantinha sobre a comunicação na sua organização. Embora as três organizações pesquisadas possuam infraestrutura de lazer e atividades semelhantes, a relação como cada um desenvolve suas ações é distinta.

No que diz respeito às questões em comum, verificamos o quanto estas organizações optam pelo ambiente *online* para divulgarem seus serviços e acontecimentos para os associados. A *Newsletter* e o *Facebook* são duas ferramentas em que os entrevistados registraram a importância e que possuem a vantagem de serem meios de comunicação sem custos, atentando que um próximo passo investigativo nessa área poderia ser a interação *online* dos sócios com as redes sociais desenvolvidas pelas associações.

Além do objetivo de verificar a organização e estrutura dos departamentos, nós tínhamos como intenção verificar quais possibilidades o profissional de comunicação teria de explorar nesta área. Por conseguinte, outro fato em comum verificado é a carência de ações de comunicação interna nestas organizações pesquisadas. Apenas uma das associações possui ações de comunicação para os colaboradores, e foi apurado que estes líderes ainda sentem falta de um maior investimento nestes aspectos. Podemos prever que a comunicação interna pode ser um campo a ser explorado em associações recreativas e uma espaço de colocação, em potencial, pelos profissionais de comunicação que possuam interesse neste segmento.

A categoria de avaliação também demonstrou ser carente de investimentos nestas organizações, demonstrando ser outro campo em potencial

para os profissionais de comunicação. Existem agências e assessorias externas que oferecem este serviço; talvez seja uma opção para as associações, tendo em vista que muitas vezes suas ações são pontuais e não constantes.

Então, a pesquisa inicial desta monografia correspondeu às nossas expectativas parcialmente, pois respondeu as questões quanto à organização dos setores de comunicação destas associações, mas nos deixou com um leque aberto de perguntas que poderíamos explorar em outras organizações do mesmo segmento.

Fechamos aqui em três associações tradicionais analisadas e constatamos a diversidade em que a comunicação é trabalhada, não havendo uma estrutura padrão e nem atividades iguais. Porém, a cidade de Porto Alegre possui diversas outras associações que podem exercer a comunicação de outras maneiras, temas que podem ser trabalhados em futuros projetos e pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALMANSA, Ana. **Assessorias de comunicação**. Trad. de Andréia Athaydes. São Paulo: Difusão Ed., 2010.

CAMARGO, Laura Alice Rinaldi; RUIZ DA SILVA, Marcos – Os Clubes Sociais e Recreativos e o processo civilizatório brasileiro: Uma relação de hábitos e costumes. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 10.

Buenos Aires, 2008. **Anais ...** Disponível em:

<<http://www.uel.br/grupoestudo/processoscivilizadores/portugues/sites/anais/anais11/artigos/09%20-%20Camargo%20e%20Silva.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

CANFIELD, Bertrand. **Relações públicas**. Trad. de Olívia Krähenbühl. São Paulo: Pioneira, 1961. v. I.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna** – Nós, as pessoas fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COIMBRA, David; LUZ, Loraine. **Associação Leopoldina Juvenil: 150 anos história de tradição**. Porto Alegre: ALJ, 2013.

CORELLA, María Antonieta Rabeil. La comunicación en las organizaciones privadas y públicas. **Organicom – Comunicação Pública e Governamental**, São Paulo, ano 3, n. 4, 2006.

DICIONÁRIO Online de português. Disponível em:

<<http://www.dicio.com.br/clube/>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais**. 4. ed., refundida e ampl. São Paulo: Malheiros, 2009.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Embrapa Soja, 2006.

GRANDI, Guilherme; LOPES, Valéria de Siqueira. O valor da comunicação organizacional e das relações públicas. **Organicom – Comunicação Pública e Governamental**, São Paulo, ano 6, n. 10/11, 2009.

GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO. Disponível em: <<http://www.gngaicho.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

GRÊMIO NÁUTICO GAÚCHO. **Livro comemorativo dos 85 anos do Grêmio Náutico Gaúcho**. História contada pelos Associados. Porto Alegre: Algo Mais Ed., abr. 2014.

JESUS, Nara Regina Dubois. **Clubes Sociais Negros em Porto Alegre – RS: A análise do processo de recrutamento para a direção das Associações Satélite Prontidão e Floresta Autora, trajetórias e a questão da identidade racial.** Dissertação (Mestrado). 2005. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13814/000651619.pdf?sequenc e=1>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

LINDOIA TÊNIS CLUBE. Disponível em: <http://www.lindoiatc.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MAZO, Janice Zarpellon. As associações desportivas e suas representações culturais. **Revista Porto e Ciência**, 2006. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=s164505232006000200009&scri pt=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2014.

NERY JÚNIOR Nelson; NERY, Maria de Andrade. **Novo Código Civil e legislação extravagante anotados.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

SILVA, Carolina Fernandes; MAZO, Janice Zarpellon. Grêmio de Regatas Almirante Tamandaré: Memórias da fundação do primeiro clube de remo “brasileiro” em Porto Alegre (1903-1923). **Arquivos em Movimento – Revista Eletrônica da Escola de Educação Física e Desportos**, Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, jul.-dez. 2009. Disponível em: <https://revista.eefd.ufrj.br/EEFD/article/view/23>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SOUZA, Luciano. **Cartilha Associações.** Vitória: SEBRAE, 2007. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/ketheley/cartilha-associao-1>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

TERESÓPOLIS TÊNIS CLUBE. Disponível em: <http://www.teresopolistc.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

TÚNEZ, Miguel. **La gestión de la comunicación en las organizaciones – Comunicación Social.** España: Zamora, 2012.

APÊNDICE A

Pesquisa Aplicada nos clubes

A) Identificação do entrevistado

1. Há quanto tempo trabalha no clube?
2. Qual sua formação?
3. Atualmente qual seu cargo?
4. Há quanto tempo exerce esta atividade?

B) Identificando o setor

1. Qual nome do setor/departamento que você trabalha?
2. Qual a estrutura dele?
3. Quais as atribuições que o setor/departamento possui?
4. A qual público destinam-se as ações/atividades de comunicação do setor/departamento?
5. Quais os tipos de mídias/veículos que são utilizados?
6. Existem mídias/veículos diferenciados para cada tipo de público?
 - 6.1. Em caso positivo, identifique por público as mídias/veículos:
7. Utiliza alguma Assessoria Externa?
 - 7.1. Em caso positivo, para que tipo de ação/atividade?
8. Existe alguma atividade que outro setor/departamento efetua e que você julga que seria da competência do seu setor/departamento?

C) Avaliação

1. Qual a importância que você identifica nas ações/atividades de Comunicação?
2. Se pudesse alterar algo na estrutura do seu setor/departamento, o que alteraria?

- 2.1. Qual atividade que você gostaria de incluir no setor/
departamento? Por quê?
3. Como são medidos os resultados alcançados pelas ações/atividades
de comunicação efetuadas pelo seu setor/departamento?
 - 3.1. Existem métodos de avaliação diferenciados por público?
 - 3.2. Em caso positivo, quais e por quê?

APÊNDICE B

Termo de autorização das entrevistas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

A U T O R I Z A Ç Ã O

Eu (nome do(a) entrevistado(a))
....., abaixo assinado(a),
autorizo Bruna Christini Pinto, estudante do curso de Comunicação – Relações
Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, a utilizar as informações por mim prestadas, para a
elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título “A
Organização dos Departamentos de Comunicação em Associações Recreativas
de Porto Alegre” e está sendo orientado pela Prof.^a Dr.^a Enói Dagô Liedke.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2014.

Assinatura do entrevistado