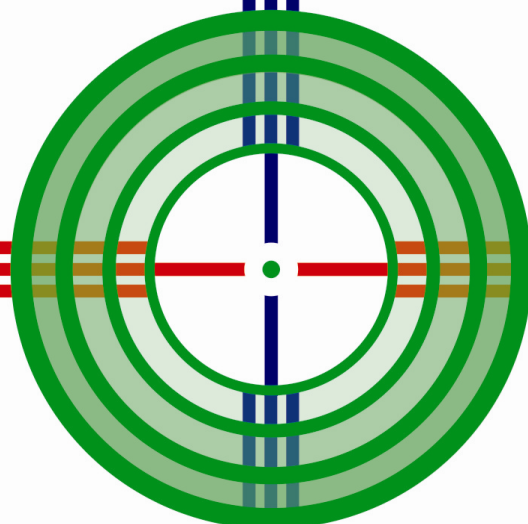


Ana Lucia Oliveira Gomes

O RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR SOCIAL
Uma Análise de Similaridades de Competências

Orientadora Vera Regina Serezer Gerzson

Porto Alegre
2007



Ana Lucia Oliveira Gomes

O RELAÇÕES PÚBLICAS COMO GESTOR SOCIAL
Uma Análise de Similaridades de Competências

Trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social –
Relações Públicas, da Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora Vera Regina Serezer Gerzson

Porto Alegre

2007

Esta monografia apresentada por Ana Lucia Oliveira Gomes, intitulada O Relações Públicas como Gestor Social: Uma Análise de Similaridades de Competências, foi apresentada no dia 04 de julho de 2007 na sala _____ da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas. Tendo sido aprovada com conceito final _____.

Porto Alegre, 04 de julho de 2007.

Professor Ricardo Schneiders
Professora Karla Muller
Orientadora Vera Regina Serezer Gerzson

Dedico esse trabalho aos meus pais, Carmen e Almerindo, por todo amor e atenção dedicados desde o início de minha aprendizagem até o dia em que me torno uma profissional. E ao meu irmão Rodrigo, codinome Capitão Rodrigo, cuja batalha é me fazer vencer a mim mesma, tendo como arma apenas sua “molequise”.

Agradeço, com muito carinho, à orientação, à paciência e à força da professora Vera Gerzson e ao incentivo dos amigos que estiveram sempre presentes nos momentos difíceis.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo discutir a constituição do conceito e as competências da Gestão Social e analisar relação das Relações Públicas de suas funções e atividades no exercício da Gestão Social, além de apontar a perspectiva de atuação ao profissional de RRPP no Terceiro Setor. A metodologia aplicada foi a revisão bibliográfica a respeito da Gestão Social e suas competências, com posterior aplicação de questionário, por meio de correio eletrônico, a cinco gestores de instituições localizadas em diferentes regiões brasileiras, proporcionando uma visão da realidade nacional. A análise dos questionários mostra que, em sua maioria, os entrevistados possuem conhecimentos sobre as competências necessárias à Gestão Social, contudo não se pode caracterizar as instituições em que atuam como plenamente profissionalizadas devido a falhas no processo de gestão. Tais como, inadequada utilização do planejamento, acompanhamento e avaliação e indefinição do organograma. Observa-se o uso de instrumentos de comunicação para o cumprimento da missão e alcance a visão institucional, com destaque para os veículos de informação dirigida, proporcionando vínculos entre a organização e seus públicos-alvos, além de serem uma alternativa mais econômica e eficiente às grandes mídias. A partir da análise dos questionários e da revisão bibliográfica, verifica-se que as Relações Públicas possuem as competências necessárias para desempenhar a função de Gestor Social, pois possui grande parte das aptidões tidas como necessárias, precisando apenas de aporte de alguma assessoria jurídica.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas. Gestão Social. Competências. Terceiro Setor.

ABSTRACT

This research has as objective to discuss the concept constitution and competences of Social Management and analyse the relation of Public Relations and its functions and activities in the exercise of Social Management. Besides point to the perspective of actuation to the RRPP professional in the Third Sector. The methodology adopted was a bibliography review about Social Management and its competences, with posterior questionnaire application, by email, with five institutes managers, localized in different brazilian regions, propitiating a point of view of national reality, The analysis of questionnaires shows that, most of all people that were interviewed has knowledge about the competences necessaries to Social Management, but is not possible characterize the institutions in which they act as absolutely professionals, because of fails in the management process, as inadequate utilization of planning, attendance, evaluation and organization chart undefined. It's possible observes the use of communication instruments to the execution of mission and institutional vision reach, with prominence to direct information vehicles, providing entails between the organizations and its aim-public, besides be an alternative more economic and efficient then big medias. With questionnaires analysis and of bibliography review, verifies that Public Relations has the necessaries competences to perform the function of Social Management, because has most of aptness considered as necessaries, needing just support of an juridical assist.

Key Words: Public Relations, Social Management, Competences, Third Sector

LISTA DE ABREVIATURAS

FEMAMA – Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

ONG's – Organizações Não Governamentais

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

RRPP – Relações Públicas

Rits – Rede de Informações para o Terceiro Setor

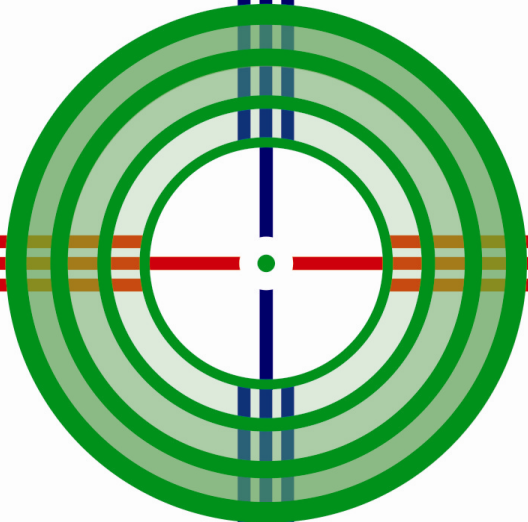
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 GESTÃO SOCIAL | 15 |
| 2.1 DIREITO NO TERCEIRO SETOR..... | 19 |
| 2.2 FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL..... | 21 |
| 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS..... | 22 |
| 2.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A SUSTENTABILIDADE SOCIAL..... | 24 |
| 2.5 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR..... | 26 |
| 2.6 COMUNICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO..... | 29 |
| 2.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS | 32 |
| 3 RELAÇÕES PÚBLICAS SOCIAIS | 35 |
| 3.1 RELAÇÕES PÚBLICAS | 36 |
| 3.2 FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS | 38 |
| 3.3 PLURALIDADE DE ATUAÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS | 40 |
| 3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL | 42 |
| 3.5 RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR | 44 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS | 48 |
| 4.1 GESTÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS | 51 |
| 4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA | 54 |
| 4.3 SIMILARIDADES DE COMPETÊNCIAS: GESTÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS | 56 |
| 4.3.1 Noções de Direito | 57 |
| 4.3.2 Função Organização | 58 |
| 4.3.3 Planejamento | 60 |
| 4.3.4 Captação de Recursos | 62 |
| 4.3.5 Gestão de Pessoas | 64 |
| 4.3.6 Acompanhamento e Avaliação | 66 |
| 4.3.7 Comunicação Estratégica | 67 |
| 4.4 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES | 68 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR | 71 |
| 4.6 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO EFICIENTES | 73 |
| 4.7 UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO | 74 |
| 4.8 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM ONG's..... | 76 |
| 3.9 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO SOCIAL | 77 |
| 3.10 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO SOCIAL | 79 |
| 5 CONCLUSÃO | 82 |
| REFERÊNCIAS | 87 |
| APÊNDICES | 91 |
| APÊNDICE A – Questionário | 92 |
| APÊNDICE B - Tabulação dos questionários | 94 |
| ANEXOS | 101 |
| ANEXO A - Lista de endereços eletrônicos dos entrevistados | 102 |

Capítulo I
INTRODUÇÃO



1 INTRODUÇÃO

O contexto do Terceiro Setor em nosso país, perante suas inúmeras mazelas sociais, apresenta desde o final do século XX a necessidade da profissionalização de seus colaboradores, em especial do gestor, o qual tem a incumbência de administrar efetivamente as organizações e os projetos intervencionistas. Nesse cenário desenvolve-se o papel do Gestor Social, cuja função é fortalecer e consolidar a instituição, fazendo cumprir sua missão e alcançar sua visão, de forma ética e responsável.

A experiência da pesquisadora na Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama - FEMAMA, organização sem fins lucrativos, participando desde a sua fundação em 2006 até o seu primeiro ano de existência, sem a presença de um gestor, motivou o tema da pesquisa sobre as competências gerenciais. Já a relação entre tais aptidões e as Relações Públicas deu-se justamente pela ausência de um gerente, tendo então a única estagiária de assumir diversas funções. Tais como, comunicação, desde a elaboração à avaliação de projetos sociais, relacionamento entre a entidade e seus públicos, captação de recursos, questões legais (contratos, estatuto, atas, etc), entre diversas outras atividades, sob orientação de advogada voluntária. A partir disso surgiu o interesse de relacionar as competências da Gestão Social com as funções e ações de Relações Públicas observando sua habilitação para a atividade.

Então, esse estudo foi desenvolvido com o intuito de explorar a constituição do conceito e as competências da Gestão Social. Bem como observar a pertinência das Relações Públicas de exercer suas funções e atividades no incentivo ao desenvolvimento humano, como veremos no texto de Peruzzo (1993). Além de apontar uma perspectiva de atuação profissional em um campo ainda pouco explorado em meio aos saturados mercados empresarial e governamental.

Essa pesquisa foi desenvolvida inicialmente com base em uma revisão bibliográfica a cerca das competências gerenciais do Terceiro Setor, bem como das funções e atividades de Relações Públicas. Logo após foi elaborado e aplicado um

questionário estruturado a cinco instituições sociais de interesse público federadas à FEMAMA.

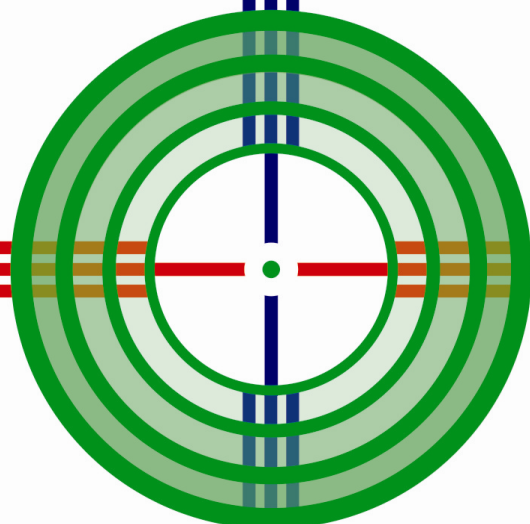
O segundo capítulo desse trabalho, sendo o primeiro a introdução, trata da Gestão Social. Inicialmente abordamos brevemente a evolução do Terceiro Setor no cenário nacional e internacional, apontando seu vertiginoso crescimento a partir dos anos 90. Já ao explorar a conceituação de Gestão Social, observou-se esse ainda ser um conhecimento em construção e de difícil conceituação. Por fim, foram discutidas suas principais competências, as quais são Noções de Direito; Função Organização; Planejamento, Captação de Recursos; Gestão de Pessoas, Acompanhamento e Avaliação e Comunicação Estratégica. A partir dessa construção conceitual discute-se o papel das Relações Públicas nas entidades sociais e a sua habilidade para assumir as atividades de gerência.

O terceiro capítulo ressalta o envolvimento das Relações Públicas com as causas sociais, a qual teve início com uma conceituação mais “humanista” da profissão, ou seja, foram exploradas suas definições sob a ótica da promoção do desenvolvimento humano. Em seqüência mostramos as principais funções de RRPP, as quais são Estratégica, Administrativa, Mediadora e Política, sob a perspectiva de Kunsch (2003). Em seguida aborda a pluralidade de ações desse profissional, apontando seu caráter intermediador e administrador de relacionamentos com facilidade de adaptação a diversos contextos. Também é mencionada a atuação das Relações Públicas na área de Responsabilidade Social empresarial, onde já assume expressiva atuação e importantes cargos. Finalmente, chega-se à sua atuação no Terceiro Setor, ou seja, instituições sociais de interesse público, as quais não visam lucro e buscam a intervenção social como meio de promover o desenvolvimento dos indivíduos.

No quarto capítulo desse estudo, é realizada a análise de cada questão aplicada aos entrevistados, a fim de, através das respostas obtidas e do referencial teórico construído nos dois capítulos anteriores, verificar se as Relações Públicas são aptas a desenvolver suas funções na Gestão Social.

Conclui-se com esse estudo que o profissional de Relações Públicas pode exercer papel estratégico nas organizações do Terceiro Setor, uma vez que promove o engajamento dos públicos por meio de suas funções e instrumentos de comunicação. A atuação das Relações Públicas nas instituições não governamentais impede, ou pelo menos dificulta, execução de ações improvisadas e que comprometam o seu resultado. Pois, como enfatiza Bueno (2003), esse ambiente está marcado pela instabilidade e complexidade, mas jamais se pode deixar que soluções simplistas e paliativas tomem espaço. A comunicação das entidades sociais é primordialmente, e de exclusividade, para profissionais, no caso o relações públicas.

Capítulo II
GESTÃO SOCIAL



2 GESTÃO SOCIAL

O Terceiro Setor é composto por instituições sem fins lucrativos, as quais têm como missão suprir alguma carência deixada pelo governo à sociedade, buscando mudanças de paradigmas por meio do desenvolvimento econômico, político, cultural, na área da saúde, entre outros.

O surgimento das primeiras organizações não governamentais data do fim da II Guerra Mundial, de acordo com Tenório (1997), visto que nesse período a sociedade mundial passou por relevantes transformações. Os Estados Unidos da América e a ex-União Soviética emergiram como potências, tornando o mundo bipolar referente à economia, política e cultura. Houve também a chamada “revolução da comunicação”, facilitando o acesso às informações e, deste modo, impulsionando o raciocínio crítico sobre a realidade social. O crescimento da urbanização, da produtividade industrial, que contribuíram para o aumento das mazelas sociais, como saúde, pobreza e violência, são outras características da época. Frente a esses problemas de proporções mundiais a sociedade civil percebeu a necessidade de unir-se e articular-se com o empresariado e as esferas governamentais buscando minimizá-los.

Ao longo do tempo, as instituições, que tinham como princípio o assistencialismo, visto que em grande parte eram formadas por grupos religiosos, passaram, aos poucos, a adotar a política intervencionista, de mudanças estruturais na base dos problemas. Na América Latina, essa vertente das entidades não governamentais ganhou força devido ao processo de redemocratização de seus países na década de 1970, abrindo espaço para as ações de desenvolvimento comunitário e de educação.

Tenório (1997) realça que “as características inerentes às ONG’s e a evolução de seu papel têm profundas implicações no tipo de gestão praticado por elas” (p. 12). Desse modo, pode-se considerar amadora a Gestão Social do período, pois suas atividades eram baseadas em valores comuns de seus membros, o planejamento tinha como característica a informalidade e o curto prazo, visando

soluções imediatas e dificultando sua avaliação. Podemos citar também a dificuldade na definição das missões e visões institucionais, bem como a falta de foco em suas ações, desperdiçando assim tempo e recursos, tanto humanos quanto financeiros.

Nos anos 80, o contexto da América-Latina era composto pela alta inflação, ascensão do neoliberalismo, conseqüente aumento da pobreza, e o crescimento do número de trabalhadores que migraram para a economia informal. Desse modo, o Terceiro Setor teve de reavaliar a sua missão e atividades, pois a forma não profissional como atuava já não atendia mais a demanda da sociedade. Já na próxima década, os desafios foram ainda maiores: buscar a transparência de sua atuação, deixando claro à sociedade os seus objetivos; alterar a sua proposta de atuação, passando “da resistência à atuação”, articulando-se com o Estado e proporcionando a democracia, nos âmbitos político, social econômico e cultural, como afirma Herbert de Souza (apud TENÓRIO, 1997, p.14).

Em relação ao conceito de Gestão Social, a literatura ainda não apresenta definições claras, mas mostra que este é conhecimento ainda em construção. FRANÇA FILHO (2003) apresenta a análise da Gestão Social sob dois aspectos: da “dimensão do processo”, o qual se refere ao modo operacional da gestão, e da finalidade, remetendo-se aos seus objetivos. Desse modo, é “necessário considerar dois níveis de análise ou de percepção da gestão social: de um lado aquele que a identifica a uma problemática de sociedade, do outro, aquele que a associa a uma modalidade específica de gestão”. (FRANÇA FILHO, 2003, p.2)

Quanto à problemática social pode-se afirmar que a gestão do Terceiro Setor social está ligada às demandas e necessidades da sociedade. Assim como, o gerenciamento deste setor deve ser feito pela própria sociedade, valendo-se de “diversas formas e mecanismos de auto-organização” (FRANÇA FILHO, 2003, p.3), dentre elas as associações, diferentemente de como ocorria na Modernidade, período em que o Estado buscava controlar os problemas da sociedade por meio de políticas públicas e sociais.

A Gestão Social enquanto processo gerencial utiliza instrumentos administrativos mesclados às realidades sociais, políticas, econômicas, etc. No entanto, deve-se considerar suas diferenças em comparando com a gestão privada e a pública. O autor ressalta que a gestão pública, praticada pelo Primeiro Setor, tem como princípio, teoricamente, o bem comum dos cidadãos, e para alcançar tal objetivo vale-se de parâmetros burocráticos e de relações de poder fazendo uso da racionalidade instrumental e técnica. A gestão privada corresponde ao Segundo Setor, o qual é composto por empresas e fábricas entre outros e possui fins lucrativos. Desse modo, as ferramentas utilizadas no gerenciamento devem levar ao lucro empresarial, obedecendo a regra de custo/benefício. Já o Terceiro Setor, embora se articule tanto com o Estado quanto com o mercado, tem atuação pública, mas não estatal, e não tem fins lucrativos, embora dependa de recursos para executar seus projetos. Por esses motivos, deve-se ficar atento para as particularidades da Gestão Social e evitar a utilização de procedimentos de administração puramente mercadológica ou pública, pois desse modo os projetos sociais poderão sofrer descaracterização de seus princípios.

Embora a Gestão Social seja um conceito ainda em construção, algumas diretrizes devem ser seguidas para buscar o sucesso de sua missão. Podemos citar como exemplos desses direcionadores a transparência no gerenciamento de recursos, a ética e a democratização das decisões. França Filho (2003) enfatiza que a Gestão Social possui dois grandes desafios:

De um lado, superar a cultura política tradicional que permeia o mundo das organizações sociais e empreender parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos que reconheça e estimule o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação. Do outro, a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que preencha os requisitos básicos de uma gestão genuinamente comprometida com o social. Isto implica não o desprezo absoluto por todo um aparato de conhecimento técnico-gerencial desenvolvido pela ciência administrativa de orientação gerencialista e corporativa. Mas, a adoção de uma abordagem crítica que permita discernir aquilo que pode ser incorporado do mundo privado e o que deve ser efetivamente constituído, resguardando desse modo o reconhecimento da especificidade, em termos de racionalidade, do universo da gestão social (FRANÇA FILHO, 2003, p. 5).

Seguindo a linha de raciocínio da construção da metodologia da Gestão do Terceiro Setor, Voltolini (2004), baseado em Silvio Caccia Bava adverte que precisa

ser elaborada uma “matriz de conhecimento”, a qual permita articular informações, mesclando paradigmas, para que os valores institucionais tornem-se a linha estratégica a ser seguida. A partir disso, o autor propõe como competências necessárias à Gestão Social o Direito, a Função Organização (referente à Estatuto, organograma, etc.), o Planejamento, Captação e Administração de recursos, Gestão de Pessoas, Acompanhamento e Avaliação e Comunicação Estratégica.

2.1 DIREITO NO TERCEIRO SETOR

As instituições sem fins lucrativos precisam seguir normas sociais tanto quanto as organizações do Primeiro e Segundo Setores. Por isso, o Gestor Social deve ter conhecimentos na área e contar com assessorias especializadas.

De acordo com Mosquera e Souza (2004), o Direito é um instrumento que tem por objetivo proteger o convívio social, de modo a torná-lo ordenado. Permitindo, assim, que limites sejam estipulados, evitando manifestações que gerem a desarmonia nas relações humanas. No entanto, esse modo de regulação da sociedade impede que os indivíduos ajam livremente, uma vez que os condiciona a respeitar normas de procedimentos e de condutas que se não acatadas devem ser pagas com penalidades, financeiras ou de privação da liberdade. Ou seja, “o Direito é um instrumento compulsório de limitação de liberdades” (MOSQUERA; SOUZA, 2004, p.194).

As instituições não governamentais estão intimamente ligadas às normas jurídicas, assim como os demais Setores. Nas entidades filantrópicas, o Direito está presente desde sua fundação, pois para tanto é necessário a elaboração do Estatuto Social, o qual apresenta os princípios a serem seguidos, a delimitação das funções da Diretoria e dos Conselhos e definições sobre como devem proceder as Assembléias Ordinárias. Para obter o reconhecimento como personalidade jurídica as instituições devem buscar os registros, títulos e qualificações, os quais permitirão, se cumpridas as exigências normativas, a busca da qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) ou do Título de Utilidade Pública e do

Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social. Já no período de consolidação, o Direito rege as condutas referentes à gestão financeira e de recursos humanos, entre outros. Na gestão de recursos humanos, o Direito faz-se presente na contratação e demissão do quadro funcional, jornada e trabalho, salários e descanso semanal. Já na gestão financeira, conduz as normas para o pagamento de impostos, declaração de receitas e despesas, investimentos e captação de recursos.

Referente à legislação brasileira em benefício ao Terceiro Setor, podemos mencionar a Lei 9.249/95, que permite o abatimento das despesas com doações para entidades educacionais, Oscip e Organizações de Utilidade Pública do imposto de renda de pessoas jurídicas. Em complemento, em 1999 foi promulgada a Lei n° 9.790/99, conhecida como Lei das Oscip, a qual facilita o trâmite de qualificação junto aos órgãos públicos, simplificando o reconhecimento das instituições. Mosquera e Souza (2003) consideram que com a aprovação dessa lei o Terceiro Setor passa a ser visto com um novo setor da economia nacional, aumentando a credibilidade e a confiabilidade das organizações que o compõem. Há também a Lei do Voluntariado, Lei n° 9.608/98, a qual reconhece juridicamente o trabalho voluntário, além de definir direitos e deveres destes e das organizações.

Mosquera e Souza (2004) ressaltam ainda que, a legislação também pode dificultar o Setor. Um exemplo é a Lei n° 91/35, que fornece o Título de Utilidade Pública às instituições que estiverem dentro de suas normativas. Esta, ao contrário da Lei das Oscips, impede que dirigentes e diretores sejam remunerados, dificultando assim a profissionalização do trabalho institucional. Além das organizações terem de comprovar sua “moralidade” com atestado fornecido pelo Poder Judiciário.

2.2 FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO SOCIAL

A capacidade de organização é uma importante competência, também denominada “Função Organização” por Tenório (1997). Abordaremos neste subcapítulo a “organização enquanto função gerencial”. Tal aptidão refere-se ao ordenamento de documentos necessários para a fundação e manutenção da instituição, para a captação e alocação de recursos financeiros e humanos, a fim de atingir os objetivos buscados pela organização.

Iniciando pela questão da documentação, a apresentação do Estatuto Social é imprescindível para a efetuação do registro da organização como personalidade jurídica. Esse documento estabelece a missão da organização, aponta os membros de seus conselhos e suas funções, incluindo a definição de quem deve tomar as decisões a respeito da entidade. Normalmente as instituições formam dois órgãos, a Assembléia Geral e a Diretoria Executiva. A primeira é composta por sócios fundadores e efetivos, com direito a voto, e demais associados, como colaboradores, contribuintes, porém esses não têm direito a voto. A esta cabe basicamente questões de aprovações de relatórios, autorizações de compras, estabelecer a taxa de contribuição dos sócios, quando houver, entre outros. Já o segundo órgão, a Diretoria Executiva, é também formada por sócios fundadores ou efetivos, tem as funções de estipular o orçamento e a programação anual, apresentar novos sócios para que a Assembléia aprove, por exemplo.

A elaboração do organograma é outra função organizacional que cabe ao Gestor, pois ilustra a divisão do trabalho, definindo áreas de atuação e níveis hierárquicos e/ou de decisão. Por meio desse instrumento também podemos vislumbrar o fluxo comunicacional entre os diferentes grupos de trabalho e entre os membros de cada grupo. O autor enfatiza que todas as organizações devem ter um organograma, pois este minimiza distorções e conflitos relativos a deveres de trabalho e a tomada de decisões. São inúmeros os modelos de organogramas apresentados na literatura administrativa e as instituições podem optar por aquele mais adequado às suas características.

É importante salientar que a divisão de núcleos de trabalho permite melhor descentralização, outra função organizacional, dividindo responsabilidades. Ao definir atribuições aos colaboradores da instituição o Gestor Social pode focar seus esforços em atividades prioritárias. Já para o empregado, a delegação recebida “representa a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional” (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI apud TENÓRIO, 1997, p. 70). A medida de descentralização, ou centralização, das decisões reflete o grau de autoridade e poder dos membros da organização. No entanto, embora seja necessária a descentralização, em alguns casos a centralização deve ser mantida, como nas decisões estratégicas, para que seja conservada a unidade organizacional. O que não significa que a decisão fique apenas a cargo da chefia, pois a Diretoria Executiva pode ser composta também por representantes dos colaboradores, dos voluntários e da comunidade, dependendo da flexibilidade de cada entidade.

Para a efetiva descentralização e delegação de tarefas, o Gestor precisa ter clara a descrição de cargos dos funcionários. Assim, são definidas a hierarquia organizacional, as responsabilidades de cada pessoa e, conseqüentemente, suas atividades e remunerações.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS

Juntamente com o crescimento do Terceiro Setor nos anos 90, surgiu a necessidade de instrumentos eficazes e passíveis de avaliação, sendo o planejamento estratégico utilizado como ferramenta para o desenvolvimento, visto que cumpre tal função. O planejamento estratégico propicia que as instituições obtenham conhecimento sobre si mesmas e do contexto em que estão inseridas, planejem o futuro focados em seus objetivos, alinhando e integrando projetos, planos e programas.

A denominação “planejamento estratégico” foi criada, conforme Ansoff e Hayes, (apud QUEIROZ, 2004), na metade do século XX, período em que as organizações privadas e governamentais começaram a voltar sua atenção para o

ambiente. Passaram a preocupar-se com a relação “oferta e procura”, ou seja, antever e atender as necessidades e desejos dos públicos da instituição, designado problema estratégico. Buscando solucionar tal situação, passou-se a analisar as oportunidades e as ameaças, os pontos fracos e os fortes, tanto internos da organização, quanto no meio em que estavam inseridas. No final do mesmo século, houve avanço na conceituação e na prática do planejamento estratégico, pois o ambiente externo às organizações passou a sofrer alterações cada vez mais freqüentes, as formas de pensamento e de visão de mundo foram ampliadas devido ao progresso da ciência e dos conceitos de gestão e de administração, além do aumento da competitividade no mercado empresarial.

O planejamento estratégico caracteriza-se pela sistematização de metas e objetivos a serem alcançados a longo prazo, orientando o foco das decisões organizacionais. O planejamento abrange (re)definição da missão, visão e valores institucionais, a visão de futuro em relação ao público-alvo, a determinação de uma linha de trabalho, a previsão de dificuldades e oportunidades, a estipulação de competências necessárias para desenvolvimento e consolidação organizacional. A elaboração e aplicação desse material possibilitam a minimização de falhas, a adequada alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, o alinhamento da equipe de trabalho em prol de objetivos, entre outros benefícios. No entanto, sua preparação e execução não estarão plenamente completos se não for integrado à vida da organização. O ideal é uni-lo aos planejamentos tático, o qual aborda questões setoriais de médio prazo, e operacional, referente às atividades diárias desenvolvidas pelos colaboradores, pois desse modo será possível adaptá-lo ao ritmo de transformação do cotidiano organizacional.

Alguns teóricos, como Mike Hudson, Michael Porter e Hamel e Prahalad (apud QUEIROZ, 2004), apontam inúmeras formas de desenvolvimento do planejamento estratégico para o Terceiro Setor, o que não significa que o Gestor Social deva escolher um e segui-lo fielmente, pois o que funciona para uma instituição pode não funcionar para outra. O importante é que o Gestor leve em consideração a natureza e a cultura da organização. Para Peter Drucker, o planejamento estratégico trará bons resultados se responder às seguintes questões referentes às instituições: “Qual a nossa missão? Quem são nossos clientes? O que

eles valorizam? Quais são os nossos resultados? Qual é o nosso plano?” (DRUCKER apud QUEIROZ, 2004, p.50).

Já Baptista (2003) divide o planejamento estratégico em duas perspectivas: racional e política. A racionalidade do planejamento refere-se ao modo metódico, o qual se caracteriza pelas decisões embasadas em conhecimentos teóricos, científicos e técnicos, continuamente elaborados, sob a ótica da racionalidade e da ciência. A visão política do planejamento diz respeito às relações de poder que envolvem as decisões de sua parte racional. Ou seja, para que o planejamento seja executado de acordo com o que foi estabelecido, deve-se ter em harmonia os interesses das pessoas envolvidas, articulando os distintos grupos para efetivá-lo com excelência. Nesse momento a gestão do planejamento estratégico cruza-se com a gestão de recursos humanos, tema que trataremos adiante.

2.4 CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A SUSTENTABILIDADE SOCIAL

É fato que as instituições do Terceiro Setor ampliam a qualidade de vida da sociedade, mas para isso dependem de recursos para a sua manutenção, execução de seus projetos e aumento do seu impacto. Yoffe (2004) afirma que quanto mais organizadas e articuladas forem as entidades da sociedade civil maior será a chance de obterem recursos, pois o investimento do parceiro patrocinador depende do grau de “validação social” e legitimidade da causa.

Pezzullo (2003) ressalta que para uma organização ser financeiramente sustentável é imprescindível que tenha importantes missão e visão, recursos humanos capacitados para a mobilização financeira, além de imagem institucional confiável, eficiente e produtos e serviços que atraiam a atenção dos públicos de interesse e instiguem a vontade de colaborar com a entidade, seja fazendo doações, ou adquirindo seus bens tangíveis e intangíveis.

Um grande número de entidades sem fins lucrativos tem como fonte de recursos a arrecadação junto a parceiros do Segundo Setor. Agindo dessa forma a

instituição ignora a possibilidade de produzir bens e serviços que podem ser vendidos à comunidade e desse modo gerar fundos para a sua sustentação. Outro fator comumente negligenciado pelo Terceiro Setor é a relevância dos recursos não econômicos, como o tempo, o conhecimento e as pessoas, que se utilizados adequadamente podem gerar recursos financeiros.

Para garantir a diversificação dos financiamentos, faz-se necessário mobilizar os públicos de interesse, tais como governos municipais, estaduais e nacional, empresários e sociedade, para garantir o engajamento na luta pela sustentabilidade da instituição e consolidação da missão a ser atingida. Pezzullo (2003) enfatiza que a inclusão da questão de captação de recursos no planejamento estratégico pelo Gestor Social é de suma importância para garantir que a instituição seja financeiramente sustentável, diferentemente dos planos em curto prazo, que podem até gerar alguns recursos, mas não garantem a manutenção da organização. Para tanto, precisa-se definir e focar a missão e a visão da entidade, visto que a missão transmite a que a instituição se propõe e a visão mostra o objetivo a ser alcançado. Desse modo, o Gestor terá condições de elaborar metas estratégicas de sustentabilidade, as quais delimitam o que se pretende atingir futuramente. “São as mais importantes metas a longo prazo que você pode ter para captação de recursos, comunicação e capacitação. Elas atendem às expectativas dos doadores às necessidades institucionais e à avaliação situacional” (PEZZULLO, 2003, p. 32).

Precisamos lembrar que atualmente diversas ONG's trabalham na mesma área de atuação e, portanto, pode-se dizer que competem pelos mesmos recursos, por isso é tão importante diversificar as fontes econômicas. Além de mostrar-se diferente ao mercado, ou seja, explicitar suas particularidades em relação às demais organizações imbuídas na mesma luta, para que a sociedade apóie a instituição. Uma das formas de atingir esse diferencial é ater-se à missão sob a ótica do Estado, do empresariado e da comunidade e salientar as características mais atraentes para os investidores, sejam eles doadores ou compradores de bens e serviços oferecidos pelas organizações. Fica evidente a urgência de tal posicionamento no discurso do autor, no qual ele afirma que:

Em todo o mundo, o Terceiro Setor está em crescimento. Os governos enxergam as ONG's como parceiros valiosos e necessários. Elas estão se tornando cada vez mais profissionais em todas as suas atividades, até mesmo em seus esforços de sustentabilidade. Mais e mais ONG's procuram mais indivíduos, empresas e agências governamentais com maior frequência. Os doadores estão se sentindo cercados; todos eles, grandes e pequenos, empresas e indivíduos, dispõem de muitas opções de ONG's (PEZZULLO, 2003, p. 39).

Para compor a diferenciação institucional, é importante ter definida a cultura organizacional, ou seja, o seu modo de agir diante de seus colaboradores, voluntários, assim como suas crenças, princípios e o bem oferecido à sociedade, influenciando dessa forma na mobilização de recursos. A cultura de sustentabilidade permite que toda a equipe da organização trabalhe de forma alinhada na busca da captação financeira e da comunicação eficiente. Para tanto, os colaboradores devem respeitar a sociedade e atender às suas necessidades e expectativas. “Não se pode promover a organização e sua atuação sem bons programas. Por outro lado, se ninguém quer investir nos seus programas, eles terão pouca chance de ser mantidos e beneficiar a sociedade” (PEZZULLO, 2003, p. 42).

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

As relações entre as pessoas e estas com a organização, influem na qualidade do trabalho, e, com isso, no alcance dos objetivos das instituições. Por esse motivo, a Gestão de Pessoas nas organizações do Terceiro Setor, assim como nos demais, deve ser administrada de modo que os colaboradores, sejam eles funcionários ou voluntários, introjetem a cultura organizacional para que tenham como linha de trabalho a sua missão buscando atingir a visão, utilizando para tanto seus “conhecimentos, inteligência, energia e dedicação”, como menciona Fischer (2004, p.77).

No entanto, a visão de valorização do trabalhador não se originou juntamente com o conceito de gestão, pois este data do fim do século XIX e início do século XX, período em que era vigente o capitalismo monopolista e o modo de produção industrial. A cultura dessa época tinha uma percepção maniqueísta do funcionário, o

qual deveria produzir muito em curto espaço de tempo e de forma repetitiva sendo simplesmente substituído por outro quando não apresentasse o rendimento esperado. Os recursos humanos eram tradicionalmente gerenciados por uma pequena área de apoio à Diretoria da instituição e que tinha como atividades questões burocráticas de administração, tais como folha de pagamentos, admissão e demissão, atender os direitos trabalhistas, entre outros.

A evolução da Gestão de Recursos Humanos inicia, de acordo com Fischer (2004), quando a Escola de Relações Humanas aponta as primeiras teorias sobre o alcance dos objetivos institucionais são influenciados pelas condições ambientais da organização. Tal entendimento é fortificado a partir das últimas décadas do século passado, quando a sociedade mundial viu crescer a globalização econômica, política e cultural e os avanços tecnológicos, alterando com isso as formas de conduta da gestão de pessoas, pois a informação ficou mais fácil, aumentando a qualificação da mão-de-obra e seu poder de crítica e negociação. Fisher ressalta como produtos dessas transformações:

[...] a percepção de que o ser humano é que faz a diferença no desempenho organizacional; a noção de que competência é o valor que o trabalho do homem agrega ao resultado da organização; a prevalência do capital social das organizações sobre os demais recursos e bens; a criação de modelos de gestão que enfatizam a diversidade em vez da cultura homogeneizadora; e a geração de conhecimento e a educação disseminadora como atividades organizacionais genéricas (FISCHER, 2004, p. 79).

A partir de década de 1970, as empresas privadas e órgãos governamentais passaram a incorporar funções de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho, a fim de proporcionar maior satisfação ao funcionário e conseqüente qualidade de trabalho. Já as instituições sem fins lucrativos, dispunham em sua maioria de equipes reduzidas, fato que não demandava grande preocupação e investimento com a Gestão de Recursos Humanos dessas entidades, mantendo a linha administrativa informal e não profissionalizada.

Fischer (2004) diz que nos anos 80 e 90, o mundo passou por grandes transformações como a globalização econômica, a democratização de nações e os avanços tecnológicos. Com isso,

O foco da gestão de pessoas deixou de ser o dispêndio do esforço físico e intelectual colocado no trabalho para ser a competência de adicionar valor ao resultado do trabalho. Ou seja, passa a exigir do trabalhador não apenas a capacidade de fazer, mas também o envolvimento efetivo com o que faz e o modo de fazer (FISCHER, 2004, p.86).

Na década de 1990, foi notável o crescimento do Terceiro Setor e, com isso, a necessidade de sua profissionalização, incluindo a Gestão de Recursos Humanos, fato não exigido quando do seu surgimento. Atualmente, algumas entidades buscam profissionais qualificados para compor o seu quadro funcional, para tanto a autora enfatiza ser necessário o investimento em educação e capacitação dos colaboradores, assim como salários compatíveis a suas funções e responsabilidades e até mesmo planos de carreira. Esse cenário apresenta-se com maior frequência em instituições educacionais e ligadas à saúde, as quais precisam de pessoas com grande grau de conhecimento para alcançar seus objetivos. Já as organizações ligadas à assistência social e a filantropia, de cunho mais assistencialistas e regidas por ideários religiosos e ideológicos ainda mantêm a sua estrutura organizacional com caráter informal.

Fischer (2004) aponta a necessidade das organizações assumirem a Gestão de Recursos Humanos em sintonia com os seus valores e alinhados com seus objetivos estratégicos. Justifica-se tal posicionamento tendo em vista que a competitividade do setor condiciona o crescimento organizacional ao capital humano qualificado, motivado e consciente da geração de resultados com qualidade. Também, temos a questão da tendência mundial, que envolve todos os setores, a qual aponta para a excelência dos profissionais. E, por fim, tendo esse tipo de organizações missões voltadas para o desenvolvimento social, é fundamental que elas propiciem o crescimento de seus próprios colaboradores, ou em agentes de transformação.

Atualmente, as atividades que envolvem a capacidade de imaginação, criatividade e poder crítico e decisório juntamente com capacitações específicas em tecnologia, idiomas, por exemplo, e comprometimento passaram a ser características diferenciais para os trabalhadores. Com isso, os procedimentos burocráticos administrativos perderam espaço para o desenvolvimento da mão-de-obra com o foco no alcance dos objetivos organizacionais.

As pessoas devem ser consideradas, principalmente nas organizações do Terceiro Setor devido a seus princípios e valores, mais valiosos que os recursos materiais e físicos, pois detém o capital intelectual capaz de alavancar, consolidar e fazer progredir as instituições de que fazem parte. Para as organizações que oferecem produtos evidencia-se melhora na qualidade, nas que disponibilizam serviços, reflete na excelência do atendimento e nas que buscam mudanças na políticas públicas percebe-se a amplitude do poder de articulação. Para isso não basta apenas ter competentes profissionais e fazê-los assimilar a estratégia, é preciso que eles tenham sensibilidade e o estímulo para o compartilhamento da visão institucional.

2.6 COMUNICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO

Embora a comunicação seja uma ferramenta de gestão tão importante quanto os recursos humanos e as competências administrativas, poucas instituições compreendem o seu papel estratégico junto à intervenção social realizada por elas. Nilo (2007) ressalta que a construção de um modelo de comunicação institucional para as organizações do Terceiro Setor implica na análise das conjunturas internas e externas às entidades. Em relação ao meio externo, observa-se que a cada dia mais as parcerias firmadas entre organizações sem fins lucrativos exigem critérios, como competência organizacional, política de desenvolvimento institucional, que incluem gestão de planejamento, acompanhamento, avaliação e aprimoramento da comunicação. Nos últimos anos ainda foi adicionado aos critérios de seleção para parcerias, o conceito de *accountability*, ou seja, a promoção da visibilidade, legalidade e comprometimento.

O autor adverte que com o aumento da oferta de causas sociais e o enfoque de “Mercado” que algumas pessoas dão ao Terceiro Setor, tem se visto a transformação de missões institucionais em produtos, baseados na teoria do Marketing, como instrumento de comunicação, aplicadas nos Primeiro e Segundo Setores, sendo apenas adaptados às organizações sem fins lucrativos. No entanto,

para esse tipo de instituição, o Gestor Social deve estar atento para as demais utilizações da comunicação além da construção da imagem institucional. A comunicação deve ser encarada como processo de reconhecimento institucional pelo seu trabalho social, identificado com a melhoria da qualidade de vida e contribuindo para a articulação de políticas públicas em relação à causa. Nilo (2007) enfatiza que a comunicação deve fazer parte da política institucional e, portanto, deve estar alinhada com o planejamento estratégico e obter a mesma preocupação que as demais políticas organizacionais, todas voltadas para o alcance da missão organizacional. Além disso, uma adequada política de comunicação proporcionará melhor coesão entre colaboradores, ações da entidade, parceiros e público de interesse. Conseqüentemente teremos o crescimento da credibilidade institucional, transparência e qualidade do trabalho. A comunicação também incentiva a produção e divulgação de informações, que geram conhecimentos e proporcionam a visão crítica da realidade.

Manuel Castells, (apud KUNSCH, 2000), discute a relação entre economia, Estado e sociedade sob a ótica dos avanços tecnológicos, a qual gerou a sociedade da informação, vigente no atual período. A globalização econômica, política e cultural somada à revolução tecnológica da informação expandiram a comunicação on-line de modo a integrar-se ao cotidiano das organizações. Além da Internet, as demais tecnologias e mudanças sociais compõem o meio em que estão inclusas as organizações que precisam esforçar-se para manter seus princípios focados na missão, visão e valores institucionais. Tendo em vista tal cenário, pode-se afirmar que a comunicação ocupa relevante papel a fim de promover relacionamentos efetivos e duradouros entre a instituição e seus públicos de interesse, incrementando a credibilidade das entidades.

Tendo a sociedade civil organizada função de influenciar as mudanças de paradigmas vigentes na sociedade, mercado e Estado em relação à saúde, educação, meio ambiente, entre outros, temos a formação de uma sociedade civil global. A qual tem o poder de alterar ações de interesses sociais mundiais, constituindo o que o autor denomina “globalização solidária”. Com o crescimento da sociedade civil organizada ampliou-se também a importância no processo de consolidação das instituições e fortalecimento das causas defendidas por elas.

Simione (2004) aponta que os veículos de comunicação abriram espaço para as reivindicações sociais, mas as aparições na mídia a princípio davam preferência à visibilidade em detrimento ao reconhecimento. Tal fato deve-se à idéia de que para a mobilização social ser eficaz e para que as reivindicações sociais obtenham maior apoio e credibilidade, é preciso “aparecer”, estar sempre em destaque na mídia, sem preocupar-se se as informações e a imagem institucional estão sendo transmitidas de forma correta. Em oposição a esse pensamento, Toro & Wernec (apud SIMIONE, 2004), salientam que quanto mais massificada a informação, menor será sua eficácia e afirmam que para as organizações do Terceiro Setor obterem sucesso em sua caminhada, devem optar pela comunicação dirigida, tendo conhecimento sobre seus públicos alvos. Desse modo, a informação será transmitida por meio de canais orientados, diretos e freqüentes com os públicos de interesse, proporcionando maior interação dos atores envolvidos e obtendo-se ações que vão ao encontro do planejamento estratégico da organização.

Os gestores de instituições sem fins lucrativos devem empenhar esforços para que a mobilização social promovida pela entidade em que atuam seja realizada por uma equipe competente, pois é também a partir dela que a organização alcançará seus objetivos. Entende-se por mobilização social toda a ação em prol de mudança de paradigma, tendo os atores ideários comuns como princípios. Por isso a habilidade de comunicação é tão importante no processo de Gestão Social, pois propicia que este esteja alinhado com o planejamento estratégico da organização, possibilitando a assimilação da causa pelas partes interessadas. No contexto do Terceiro Setor, a comunicação tem como principal papel gerar e manter vínculos entre as instituições e seus públicos. Desse modo espera-se promover a co-responsabilidade: “quando o público age por se sentir responsável pelo sucesso do projeto, entendendo sua participação como essencial ao todo” (SIMIONE, 2004, p.21). O Gestor Social deve estar atento para que a informação seja divulgada de forma segmentada e dirigida proporcionando o conhecimento a respeito do que foi difundido e conseqüentemente, propiciar maior visibilidade.

Outra questão relevante diz respeito à coletivização da informação, ou seja, promover no público alvo o sentimento de união, mas endossado por um grande grupo que compartilha seus mesmo ideais de mudanças, promovendo o

compromisso com os resultados gerais da instituição. O gestor também deve primar pelo fornecimento de informações que possibilite ao público identificar-se com a causa, visto que a comunicação tem a responsabilidade de articular “valores e símbolos no processo de construção da identidade de um movimento. Possibilitando, assim, um sentimento de conhecimento e pertencimento capaz de tornar o público em co-responsáveis” (SIMIONE, 2004, p.23).

2.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE AÇÕES SOCIAIS

As instituições do Terceiro Setor pouco profissionalizadas não têm o hábito de acompanhar e avaliar as suas ações, seja pela demanda administrativa do dia-a-dia e o pequeno quadro de funcionários, seja pelo desconhecimento de sua relevância para a maximização dos resultados obtidos.

O acompanhamento, ou monitoramento de projetos, programas e planejamento estratégico caracteriza-se pela verificação do processo de execução, analisando constantemente se o caminho percorrido levará ao atingimento dos objetivos propostos. Ehlers e Calil (2004) ressaltam que o acompanhamento refere-se a uma ação em execução, em andamento, permitindo readequação do planejamento e a sistematização de informações. Já a avaliação diz respeito a uma obra finalizada, isto é, a verificação do que foi realizado, seus impactos na sociedade e os resultados alcançados, atendo-se a análise dos fatos.

É importante salientar que o acompanhamento e a avaliação não têm suas finalidades restritas à fiscalização da eficiência e eficácia dos programas, mas abrangem a capacidade de aprendizagem e fortalecimento institucional. A aprendizagem se dá no momento que o acompanhamento e avaliação são realizados com base em dimensões e processos previamente identificados, desse modo a organização gera e incorpora novos conhecimentos “sobre as estratégias de intervenção adotadas em determinados contextos sociais” (EHLERS; CALIL, 2004, p. 107). Consequentemente, o Gestor Social e sua equipe obtêm maior propriedade sobre as ferramentas, e seus usos mais adequados na busca pela eficiência, além

de promover maior comprometimento e cumplicidade entre os responsáveis pelo projeto. Dessa forma, a aprendizagem, entre outros fatores, contribui para o fortalecimento institucional, pois o gestor e os colaboradores passam por processos de amadurecimento e crescimento intelectual que refletem na gestão organizacional.

Tenório (1997) aponta que a ação do gerente, ou Gestor Social, também deve ser constantemente avaliada, pois dele depende a capacidade da instituição de alcançar ou não seus objetivos. O autor propõe três formas de avaliar a gerência, são elas: a eficiência, a eficácia e a efetividade, pois, para ele, essas são as formas de avaliação que garantem o desenvolvimento e a consolidação das organizações. Entende-se por eficiência “a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis” e por eficácia o cumprimento do objetivo estabelecido (TENÓRIO, 1997, p. 18-19). As organizações do Terceiro Setor devem aplicar seus recursos da melhor forma possível, mas precisam estar atentas para o não comprometimento dos resultados por causa da economia financeira, desse modo a instituição seria eficiente, mas ineficaz. Já a efetividade, ou seja, o potencial institucional para atender às demandas sociais, implica no conhecimento das necessidades do público beneficiários das ações em relação à capacidade de atender tais expectativas.

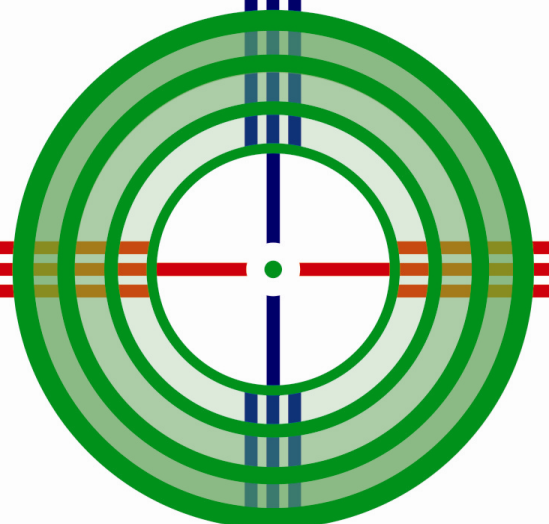
As medidas de eficiência, eficácia e efetividade, devem ser fixadas previamente com base na experiência da organização, por resultados obtidos por organizações de tamanho, finalidade e área de atuação semelhantes, ou nas expectativas criadas. O estabelecimento prévio de medidas é importante porque permite comparar o planejado com o realizado, possibilitando a análise dos desvios (TENÓRIO, 1997, p.20).

Dessa forma, o Gestor Social, além de avaliar a sua equipe, tem também a dimensão do seu trabalho como líder organizacional, permitindo readequar suas estratégias de gestão.

A complexidade e a amplitude dos conhecimentos sobre Direito, Função Organização, Planejamento Estratégico, Captação de Recursos, Gestão de Pessoas, Comunicação e Acompanhamento e Avaliação exigidos na Gestão Social mostram que o profissional da área precisa desenvolver múltiplas e contínuas capacitações. Para atuar ou buscar assessorias, o gerente precisa de sólidos

conhecimentos e competências que dêem conta das peculiaridades do Terceiro Setor.

Capítulo III
RELAÇÕES PÚBLICAS SOCIAIS



3 RELAÇÕES PÚBLICAS SOCIAIS

Nesse capítulo abordaremos as Relações Públicas sob uma visão social, ou seja, voltada para o desenvolvimento econômico, político e cultural da sociedade. Para tanto apresentaremos uma breve conceituação, proposta por Kunsch (2003) sobre os princípios da profissão e suas funções Administrativa, Política, Estratégica e Mediadora, a fim de fornecer embasamento para a discussão de competências. Tendo em vista a multiplicidade de atividades das Relações Públicas, além de sua característica máxima de garantir os interesses públicos, observa-se o crescente engajamento dos profissionais na área da Responsabilidade Social empresarial e no Terceiro Setor.

3.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

As Relações Públicas desempenham papel de extrema importância nas organizações em que atuam, pois fica sob a sua responsabilidade, principalmente, o desenvolvimento da comunicação institucional.

A definição oficial de Relações Públicas, segundo a Federação Interamericana das Associações de Relações Públicas, adotada pela Associação Brasileira de Relações Públicas, é “o esforço deliberado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre uma organização e todos os grupos aos quais está ligada” (KUNSCH, 2003, p. 48).

No entanto, neste trabalho preferimos abordar as Relações Públicas sob enfoque mais humanístico, no qual podem ser consideradas como uma ciência social, pois seus fundamentos estão embasados na assessoria administrativa organizacional e na relação das organizações com o meio em que estão

inseridas. Seus princípios estão voltados para a cuidadosa análise das implicações sociais de suas práticas, ou seja, o desenvolvimento de uma sociedade que aponte para o desenvolvimento integral, no qual as Relações Públicas contribuam para alterar as condições de vida menos humanas para realidades mais humanas, como adverte Perondi (apud RIBEIRO, 2002).

Kunsch (2003) menciona que as Relações Públicas empregam esforços deliberados, planejados e permanentes para estabelecer e manter a mútua compreensão entre as organizações e seus públicos, para tanto utiliza estratégias e planejamentos de comunicação baseadas nas necessidades do ambiente social em que está inserida. Buscando atingir seus objetivos o profissional de relações públicas vale-se da comunicação estratégica, a fim de adicionar valor às instituições e facilitar o processo de interação entre elas e seus públicos. Na essência, as Relações Públicas estão intimamente ligadas à responsabilidade social do indivíduo e das organizações, proporcionando ajustes entre ações e iniciativas individuais ou institucionais com tendências sociais, culturais, ambientais, econômicas e políticas satisfazendo as exigências e as necessidades dos públicos.

As Relações Públicas têm como papel e natureza direcionar o posicionamento estratégico da organização para o alcance dos seus objetivos. Desse modo, Fortes (2003) salienta que as Relações Públicas devem ter como meta a solidificação institucional, além de propiciar o desenvolvimento social do meio em que está inserida. O profissional da área tem o desafio de alinhar as diretrizes comunicacionais da organização aos objetivos estratégicos desta, mas para tanto é preciso atuar de modo coerente e sistematicamente racional na busca de resultados tangíveis e pré-estabelecidos. As funções e atividades das Relações Públicas têm como base conhecimentos sólidos de comunicação estratégica, ampla capacidade de relacionamento com os diferentes públicos das organizações e o empreendedorismo, entre outras qualificações.

3.2 FUNÇÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Alguns autores, como Pinho (1990) e Fortes (2003) valem-se da classificação da Federação Interamericana de Relações Públicas para definir as suas funções como: Pesquisa, Planejamento, Execução, Avaliação e Assessoria. Contudo, para fins deste trabalho optou-se por uma definição mais atualizada e menos restrita, abordada por Kunsh (2003), a qual propõe quatro outras funções essenciais para o processo de planejamento e gestão de Relações Públicas: Administrativa, Estratégica, Política e Mediadora.

A primeira delas, Função Administrativa, refere-se à capacidade do profissional da área de promover a articulação entre os diversos setores institucionais para a promoção do intercâmbio entre toda a organização, por meio de suas atividades específicas. Rex Harlow (Apud KUNSCH, 2003) enfatiza que administrativamente as Relações Públicas constituem e mantêm canais de comunicação recíproca, proporcionando a colaboração entre a organização e seus públicos, que, entre demais finalidades, define e ressalta a responsabilidade da administração institucional em atender as demandas públicas; auxilia na adequação da entidade às mudanças, antecipando tendências; além de valer-se de pesquisas e técnicas responsáveis de comunicação como instrumentos para o alcance de seus objetivos.

Em relação à Função Estratégica, cabe às Relações Públicas, mediante suas atividades, contribuir para que as organizações atinjam seus objetivos, de modo a promover sua missão e alcançar sua visão, sempre mantendo os princípios éticos organizacionais. Ou seja,

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, a sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro (KUNSH, 2003, p. 103).

Tal função requer a abertura de canais de comunicação entre a instituição e seus públicos, proporcionando o aumento da credibilidade e do julgamento valoroso a respeito da comunicação exercida, por meio da criação e busca por relações de confiabilidade recíproca.

Já a Função Mediadora, tem por objetivo a elaboração, gerenciamento e consolidação da relação entre a organização e seus públicos como atividade base das Relações Públicas, por meio de suas técnicas de comunicação. Ao contrário do que se pode pensar, tal função não se restringe à transmissão de informações de um emissor a um receptor, mas caracteriza-se pela troca de conhecimentos entre as partes envolvidas no processo. Desse modo, entende-se a comunicação como uma via de mão dupla, capaz de agregar esforços em prol de um objetivo comum, como bem define Andrade: “relações públicas, [...], não têm em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas, precisamente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de idéias e de atitudes, por meio da comunicação” (apud KUNSCH, 2003, p. 106). Podemos salientar ainda que os profissionais da área, para o desenvolvimento de tal função, devem ter o pleno conhecimento dos ambientes externo e interno da organização, fazendo uso da auditoria social, para que desse modo apliquem seus esforços de forma estrategicamente planejada, sem desgastes desnecessários com ações inadequadas.

Por fim, a Função Política das Relações Públicas remete à administração das relações de poder intraorganizacionais, bem como à intermediação das distintas necessidades e desejos entre os membros da instituição e destes com o meio externo a ela, além da administração de crises e de conflitos no meio social em que estão inseridas. A respeito de tal função, Simões lembra que,

todas as ações dessa atividade se reportam às implicações que as decisões da organização poderão gerar junto aos públicos e às conseqüências que as decisões dos públicos poderão causar aos objetivos das organizações. O fator comunicação, processo, resultante e instrumentos participam do cenário como coadjuvantes. O exercício o poder é realizado através do processo de comunicação com os instrumentos de comunicação (apud KUNSCH, 2003, p. 111).

Certamente as discussões sobre as funções de Relações Públicas são demasiadamente amplas e não poderiam ser todas abrangidas nesse trabalho.

Contudo, não é o objetivo desse estudo abordar todas as definições e complexidades sobre o tema, mas ressaltar que as funções da área são compatíveis com a sua atuação na Gestão Social.

3.3 PLURALIDADE DE ATUAÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Até a pouco tempo, as Relações Públicas eram vistas apenas como uma atividade na área empresarial ou governamental. Hoje, as Relações Públicas já começam a ser aplicadas também em outros campos, por exemplo, em organizações sem fins lucrativos.

Para melhor entendermos a atuação das Relações Públicas no Terceiro Setor, faz-se necessária uma breve exposição das possibilidades de atuação para os profissionais da área.

Desde o seu surgimento, por volta de 1870, as Relações Públicas estabeleceram fortes vínculos com o Segundo Setor, porém o seu entendimento foi alterado. Atualmente, com os avanços tecnológicos e conseqüente facilitação de acesso às informações, a sociedade está cada vez mais crítica e avessa à persuasão, promovida pela manipulação dos fatos de acordo com os interesses do empresariado. A comunicação social tem sido exercida com ética e responsabilidade, visando uma relação direta e transparente entre emissor e receptor.

No campo governamental, o início das atividades de Relações Públicas igualmente esteve atrelado à formação de imagem, principalmente no Brasil, quando nos 60 era vigente a ditadura militar. E, assim como na área empresarial, o Primeiro Setor também passou por drásticas mudanças de conceitos e atualmente assessorias políticas de comunicação buscam a interação da comunidade no processo de gestão participativa, no qual as Relações Públicas têm forte desempenho mobilizador e agregador. Pois, permitem que a sociedade se sinta

incluída nos processos decisórios, tendo espaço para participar, lutar por seus interesses e pelo bem-comum de sua comunidade.

Atualmente as Relações Públicas exercem expressiva atuação na área social, atribuindo-lhe imagem positiva perante a opinião pública, unindo-se à sociedade como visão diferenciada das organizações empresariais. Carranço (apud TEIXEIRA, 2005) destaca que a história das Relações Públicas é permeada por fatos acontecimentos que permitiu a ampliação da sua capacidade de atuação. Tal fato está atrelado ao processo de desenvolvimento do Brasil, o qual passou de um Regime Militar ditatório, período em que as Relações Públicas ganhavam força em nosso país, para a democracia vigente que possibilitou a ampliação do escopo de atuação dos profissionais da área.

Em face disso, França enfatiza que “a multivariabilidade de funções das Relações Públicas permitem que este profissional seja o intermediador, o administrador de relacionamentos com capacidades de se adequar a diversos contextos de atuação de cada organização” (apud TEIXEIRA, 2005, p. 55). Concomitante a essas peculiaridades e às mudanças naturais do contexto das Relações Públicas devemos considerar o desempenho de suas funções junto a novos mercados emergentes, dentre eles as áreas da saúde o do esporte, o marketing cultural e o Terceiro Setor.

Tendo em vista a variedade de campos de atuação das Relações Públicas e tendo como base as Funções Administrativa, Estratégica, Política e Mediadora, Kunsch (2003) salienta que o próximo desafio para a profissão é trabalhar as Relações públicas como posição estratégica. Parafraseando a autora, Teixeira salienta que as “as possibilidades de mercado são inúmeras e com flexibilidade e um pouco de ousadia é possível levar as Relações Públicas a novos campos ainda não explorados” (2005, p. 55).

3.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Em uma era em que as tecnologias e os preços dos produtos variam muito pouco de empresa para empresa, as organizações têm buscado diferenciar-se umas das outras na busca pela atenção dos consumidores. Essa tem sido a nova tarefa de muitas empresas, descobrir o que seus consumidores desejam e satisfazê-los, e muitas estão encontrando no exercício da Responsabilidade Social essa diferenciação. Acreditando que a comunicação deve ir além da geração de capital, a Responsabilidade Social atende a questões como a cultura, a ética e a transparência, a preocupação com a sociedade, trabalhadas a fim de obter resultados entre a comunicação e a cidadania.

Mundialmente observa-se o crescimento de investimento de empresas privadas em ações de responsabilidade social, seja por financiamento de programas que visem melhorias na saúde, educação, cultura e meio-ambiente, etc., seja pela fundação de institutos e associações de origem privada, mas sem fins lucrativos, também para os mesmos fins. Paralelamente a esse crescimento, têm aumentado também a inserção das Relações Públicas em trabalhos voltados para a área social.

No entanto, de acordo com Kunsch (2003) a tendência para a responsabilidade social das Relações Públicas não data de agora, pois já em 1920 Edward Bernays pregava que os princípios das Relações Públicas corretas e eficientes, estavam nas ciências sociais e na sociedade democrática. Alguns anos mais tarde, em 1940, Harwood Childs evidenciava “que o problema básico da atividade é o relacionamento de uma organização com a sociedade, cumprindo ela sua missão quando compreende as implicações de uma prática voltada especificamente para esse fim” (apud KUNSCH, 2003, p. 129). No Brasil, esse ideário surgiu por volta dos anos 70, com Andrade, o qual salientava a necessidade da interação entre as necessidades e desejos públicos e privados, destacando a necessidade do exercício de responsabilidade social das organizações, no sentido de desenvolvimento social e mudanças de paradigmas, ao invés do assistencialismo praticado na época por algumas empresas. Fato que fica claro na missão organizacional do Instituto Ethos, fundado para estimular e divulgar práticas de

responsabilidade social empresarial, a qual pretende evidenciar a importância de ações socialmente responsáveis para a obtenção de retorno de investimentos a longo prazo; buscar variadas e eficientes formas de parcerias com a comunidade a fim de proporcionar o bem-estar comum; e cooperar para o fortalecimento de uma sociedade cada vez mais justa e desenvolvida nos âmbitos social, econômico e ambiental (apud KUNSCH, 2003,p.131).

As Relações Públicas, estão inseridas nesse contexto na medida em que

[...] dizem respeito, essencialmente, à responsabilidade social dos indivíduos e das organizações, sendo sua atividade principal ajustar as ações e iniciativas individuais ou institucionais às tendências culturais, econômicas e políticas, com a finalidade de atender o interesse público. Interesse que, na verdade, se revela plural, pois são diversos os públicos com os quais a empresa se relaciona e cada qual tem suas características próprias (PINHO, 1990, p.33).

Essa definição mostra que as atividades de Relações Públicas são plenamente aplicáveis aos trabalhos ligados às causas sociais. Uma vez que, fazendo uso de seus princípios e funções e priorizando o relacionamento entre as organizações e os públicos, com ênfase nos aspectos institucionais e no gerenciamento da comunicação institucional, como destaca Kunsch (2003), as Relações Públicas empenham-se em garantir os interesses dos públicos ligados às organizações. Sendo que para realizar tal façanha seja preciso, algumas vezes, sobrepô-los aos interesses empresariais.

Referente à postura das Relações Públicas em relação a sua responsabilidade, o profissional que gerencia a comunicação nas organizações, deve ter o cuidado de valer-se sempre de procedimentos éticos, visto que interagem com o público e são continuamente julgados, observados por suas ações. “Ter conduta ética e assumir a prática da responsabilidade social significa fazer esforços para ajudar as organizações a cumprir com sua missão, estabelecendo padrões que possam servir aos interesses dos públicos e da organização” (RIBEIRO, 2002, p. 110).

Embora a atuação das Relações Públicas seja de grande impacto nos institutos de responsabilidade social nas organizações privadas, este estudo tem por

objetivo analisar a atuação desses profissionais em organizações do Terceiro Setor não ligadas diretamente aos Primeiro e Segundo Setores da Sociedade.

3.5 RELAÇÕES PÚBLICAS NO TERCEIRO SETOR

Além do trabalho desenvolvido nas empresas privadas, nos setores de Responsabilidade Social, as Relações Públicas também vêm ganhando espaço nas organizações do Terceiro Setor, o qual se caracteriza pela utilização de bens privados para fins públicos, isto é, quando um grupo de pessoas não condicionadas ao Estado trabalham para o bem social e não visam lucros próprios. Ele é composto por Organizações Não Governamentais (ONG's), organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's), grupos religiosos, associações, entre tantas outras instituições dirigidas por voluntários ou grupos da sociedade civil organizada.

Uma conceituação formal do Terceiro Setor nos é apresentada por Hudson (Apud FELLIPPE, 2003), o qual destaca três características para explicá-lo: as instituições dessa área possuem um objetivo social ao invés da geração de lucro; são independentes do Estado, visto que são gerenciadas por pessoas independentes do Governo ou de autoridades locais; reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços e/ou produtos que oferecem, ou na manutenção e crescimento da própria organização.

As Relações Públicas têm em sua essência grande papel no desenvolvimento social, por meio de sua capacidade de articulação, planejamento para o alcance dos objetivos institucionais, gerenciamento das relações de poder e a mediação entre as organizações e seus públicos. Portanto, pode-se afirmar que o desempenho dos profissionais da área pode desenvolver a construção da cidadania, missão fundamental do Terceiro Setor. Seu campo de trabalho na área social é amplo e diversificado, uma vez que tem a capacidade de promover a integração entre governos, empresas e organizações da sociedade civil organizada, estando atento para possíveis conflitos, propiciando uma integração e troca de conhecimentos,

minimizando os pontos de conflito e promovendo o consenso para fins benéficos à sociedade.

Para Peruzzo, as Relações Públicas aplicadas no Terceiro Setor, ou Relações Públicas populares ou comunitárias, como ele classifica,

são aquelas comprometidas fundamentalmente com a transformação da sociedade e com a constituição da igualdade social. Elas têm a ver com uma concepção de mundo e com uma concepção de homem que: a) Acredita no homem, na sua potencialidade de construir uma sociedade justa e livre. b) Que enxerga a desigualdade social, as contradições de classes e quer o bem estar, a plenitude dos direitos da cidadania assegurados para todos os seres humanos. c) Acredita nas possibilidades de mudança. E na sociedade civil como gestora de mudanças e de nova hegemonia. d) Implica na interdisciplinaridade entre vários campos do conhecimento e da ação político-educativa. e) Que se realizem de modo orgânico ao interesse público e preferencialmente inseridos em experiências concretas e alicerçadas na metodologia de educação popular libertadora. f) Favoreça a ação coletiva, a autonomia, a partilha do poder de decisão, a co-responsabilidade [...] e, claro, respeitando a dinâmica própria, dos movimentos onde se inserem (PERUZZO, 1993, p. 54).

Ainda são poucos os estudos que analisam as atividades de Relações Públicas voltadas para o Terceiro Setor, por isso temos de valer-nos de algumas adaptações da literatura tradicional, voltada para o mercado empresarial. Como é o caso de Fortes (2003), o qual elenca uma série de responsabilidades atribuídas as Relações Públicas, enquanto membro/assessor da Diretoria Executiva empresarial, as quais podem ser perfeitamente adequadas à realidade do Terceiro Setor.

Dentre elas, podemos citar a viabilização de “comportamento sinérgico” entre os diferentes níveis hierárquicos e os objetivos a serem atingidos pelas organizações, permitindo a construção do caminho a ser trilhado de forma participativa entre todos. Assim como, a promoção e manutenção da integração organização/ambiente, permitindo o desenvolvimento sistemático e sustentável, com vistas às inovações e “a visão de futuro”, a fim de garantir a consolidação da instituição e seu crescimento. E, ainda, alterar o paradigma de entidades sem planejamento, ou que esperam por doações financeiras e que o Governo preste atenção em suas reclamações, para organizações proativas, com ampla percepção de negociação e articulação na busca de seus objetivos e recursos. As Relações Públicas ainda podem incentivar a adesão de diversas esferas da sociedade incentivando e propiciando o envolvimento de todos, sob a orientação de um

“organismo central”, na busca de fins comuns; diversificando e fortificando as vantagens competitivas, alinhando a atuação da organização para modelos administrativos flexíveis, preparados mudanças de cenários externos e internos e o gerenciamento de crises.

Nas organizações do Terceiro Setor, observa-se que os Programas de Relações Públicas são geralmente utilizados para informar o público sobre as ações da instituição e captar recursos junto a contribuintes e empresários. Essas são com certeza atividades de grande valia para a consolidação das entidades e busca dos seus objetivos, no entanto as Relações Públicas podem contribuir muito mais para o cumprimento da missão institucional.

Fellippe (2003) aponta uma série de objetivos específicos das relações do Terceiro Setor com os seus públicos, as quais são: aumentar a participação da comunidade na causa defendida pela organização; tornar claro para os públicos os objetivos, práticas e políticas de uma entidade; promover a captação de recursos; alinhar o discurso da Diretoria, dos colaboradores e voluntários da instituição, promovendo um discurso único e coeso que possibilite maior entendimento social sobre as políticas e práticas das organizações, além de responder em seu nome se necessário para contornar alguma crise. Assim como, promover a articulação com o Primeiro Setor em busca da elaboração e/ou aprovação de políticas públicas que minimizem os problemas combatidos pelas instituições; informar, capacitar e motivar o público interno das entidades para que maximizem os resultados de seus trabalhos; captar voluntários para atuar na organização; e, aperfeiçoar as relações internas a instituição.

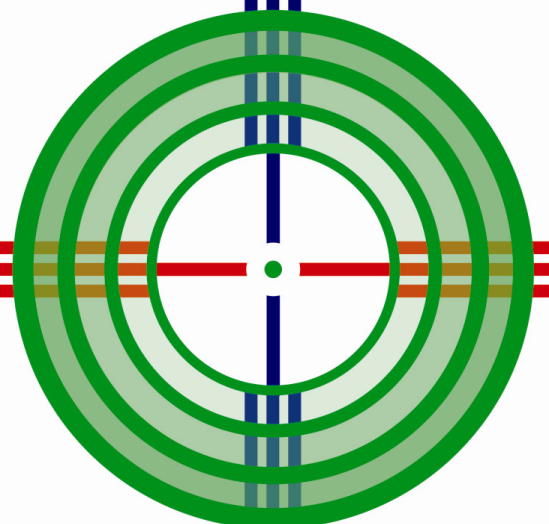
Em suma, um processo comunicacional interno que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo propiciará não só equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. Neste contexto, as Relações Públicas atuam como ferramenta de comunicação, tanto interna, quanto externa com ONG's, comunidade e apoiadores. Esses profissionais colaboram substancialmente na organização dos processos de gestão das instituições do Terceiro Setor. São indicados porque cabe a eles a administração da comunicação e por conseqüência, administração do relacionamento com os públicos, sendo sua atuação fundamental

para instituição tornando não só a comunicação, mas todas as relações mais dinâmicas e melhores. Cabem as Relações Públicas dentro das ONG's estruturar os meios necessários para aproximar a organização do convívio com a parcela da sociedade que não tem conhecimento de suas atividades, desencadeando os processos e efetivamente gerenciando-os.

É necessário o compromisso com o interesse público e com a Responsabilidade Social para que se possa exercer a comunicação com cidadania, a qual deve ser trabalhada de forma ordenada e integrada, seguindo estratégias para atingir com excelência os objetivos propostos. Fazer comunicação cidadã é desvendar o desconhecido, buscar novos caminhos, sair do lugar comum, e para isso é preciso coragem, ousadia e profissionalismo.

A partir dessa breve reflexão sobre o papel das Relações Públicas no Terceiro Setor, podemos afirmar que a suas atividades podem ser plenamente desenvolvidas nas organizações dos demais setores, tendo como foco na comunicação com os públicos das entidades. Contudo, nas instituições sem fins lucrativos deve-se ter o cuidado de reforçar qualitativamente os processos de informações e interações, uma vez que, como salienta Fellippe (2003), a causa pela qual atuam deverá ser aceita pelo público.

Capítulo IV
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E
ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS



4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Neste trabalho optou-se pela metodologia qualitativa de análise, a fim de explorar o tema da Gestão Social no âmbito de sua complexidade, não se atendo a méritos quantitativos de pesquisa.

A adoção desse método justifica-se por suas principais características, as quais são: a formalidade e sistematicidade de elaboração do método científico; o envolvimento de significados, crenças, valores e atitudes, a fim de obter maior aprofundamento das respostas, em detrimento de simples quantificação de variáveis; a possibilidade de levantamento de novas informações, não imaginadas anteriormente pelo pesquisador, ampliando desse modo o conhecimento existente sobre o assunto. Assim como, permite a observação dos atores envolvidos com o um todo, sem reduzi-los a uma variável; pressupõe amplo embasamento teórico, uma vez que para elaborar o questionário é necessária revisão bibliográfica aprofundada a respeito do assunto pesquisado; dentre outros, apresentados por Cauduro (2003).

Inicialmente realizou-se uma breve pesquisa bibliográfica a cerca da Gestão Social e suas competências, tendo como referências primordiais as seguintes publicações: Terceiro Setor: Planejamento e Gestão, uma série de artigos organizados por Ricardo Voltolini (2004) e Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais, obra de Fernando Tenório (1997). Tendo ainda outras leituras complementares de apoio ao embasamento teórico. Já a referência principal na área de Relações Públicas foi Margarida M. K. Kunsch, a partir de duas de suas publicações. As quais são, Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada (2003) e Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora, sendo esse último em parceria com Waldermar Luiz Kunsch (2007).

Posteriormente foi elaborado e aplicado, por meio de correio eletrônico um questionário (APÊNDICE A) à amostra selecionada. Preferiu-se a aplicação de entrevistas fechadas aos colaboradores do estudo, a partir de questionários

estruturados iguais a todos, com a finalidade de estabelecer uniformidade e comparação entre as respostas, características inerentes a esse tipo de metodologia. As entrevistas estruturadas permitem ao pesquisador minimizar as possibilidades de interpretações e de erros do entrevistado, bem como compará-la com demais entrevistas semelhantes, conforme Duarte (2005).

Tal metodologia de pesquisa também se caracteriza por sua confiabilidade e validade, uma vez que permite “seleção de informações capazes de responder à questão de pesquisa; uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis; descrição de resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível” (DUARTE, 2005, p.68).

Para responder ao questionário foram selecionados cinco gestores de organizações sem fins lucrativos, representantes de diferentes regiões brasileiras, a fim de obter-se uma amostra que contemplasse as distintas realidades locais de nosso país. As instituições escolhidas são associadas à Federação Brasileira de Instituições Filantrópicas de Apoio à Saúde da Mama – FEMAMA, entidade onde a responsável por este trabalho realiza estágio extracurricular, a qual pode optar, de acordo com seus conhecimentos a respeito das federadas, àquelas entidades que representassem variação de recursos físicos e financeiros, profissionalização dos colaboradores e abrangência de suas ações. Foram selecionadas as seguintes instituições: Instituto da Mama do Rio Grande do Sul (RS); Associação Brasileira do Câncer (SP); Núcleo Assistencial para pessoas com Câncer (BA); Associação Cearense das Mastectomizadas – Toque de Vida (CE); e, Centro de Integração Amigas da Mama (AM). Os questionários foram enviados por e-mail para os endereços eletrônicos de acesso direto dos gestores (ANEXO A). Contudo, não foi elaborado um texto padrão para enviar a todos, com o intuito de não prejudicar o caráter informal e próximo do relacionamento entre os entrevistados e a pesquisadora, o que poderia interferir de maneira negativa nas respostas concedidas. No decorrer desta análise não serão mencionados os nomes dos gestores entrevistados, assim como as respostas não serão identificadas aos mesmos.

Após tabulação (APÊNDICE B) e análise dos questionários respondidos, foi realizada uma comparação entre as competências gerenciais verificadas na revisão bibliográfica e as mencionadas pelos entrevistados, com as competências de relações Públicas, com a finalidade de verificar a capacidade deste assumir o cargo de Gestor Social.

4.1 GESTÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Na literatura pesquisada, não há consenso sobre o perfil do Gestor Social, tampouco uma definição conceitual sobre o cargo. Cabe-nos então, fazermos uso dos estudos administrativos, voltados principalmente ao Segundo Setor e aplicá-los aos conhecimentos existentes sobre Gestão Social, a fim de discutir suas possíveis utilizações.

Motta (apud CAUDURO, 2003) salienta que as características gerenciais devem ser compostas por capacidades de pensamento, decisão e ação. Desse modo, é possível alcançar resultados previamente definidos, sob constante acompanhamento e avaliação, e obtidos por meio do trabalho em equipe, estando esta envolvida com a missão institucional. Sendo assim, a Gestão Social forma uma dicotomia funcional, dividida entre a racionalidade dos processos administrativos e a subjetividade dos relacionamentos interpessoais.

É fato que as organizações são diferentes e que, portanto, são necessários novos conhecimentos. De acordo com Motta, as complexas administrações das organizações contemporâneas “já não comportam gestores cuja ação se baseia exclusivamente no bom senso e em experiências passadas. Desta maneira torna-se necessário desenvolver novas capacidades gerenciais para responder a essas novas demandas e necessidades.” (apud CAUDURO, 2003, p. 41).

A partir da revisão bibliográfica apresentada no segundo capítulo desse trabalho, pode-se afirmar que a Gestão Social tem foco tanto nos princípios de seus objetivos quanto no desempenho ético e eficaz de suas atividades. Para tanto, é

preciso estar atento para a clareza, coerência e eficácia na formulação de objetivos, programas e projetos como destaca Durand (apud CAUDURO, 2003). Dessa forma, fica cada vez mais evidente a necessidade de profissionalização da Gestão das entidades sem fins lucrativos, evitando, desse modo, a ação amadora.

Ao serem questionados a respeito de seu entendimento sobre a Gestão Social, os entrevistados apontaram duas definições. O primeiro entrevistado entende a Gestão Social como a *"forma de regular e mediar os interesses sociais (com base em uma demanda), na busca por melhorias ou alternativas para minimizar uma problemática, envolvendo os diferentes setores"*. Já o segundo entrevistado mostra entendimento mais pragmáticos da Gestão Social, como sendo esta um modelo de administração profissional, em uma organização social, adaptado à sua natureza, por meio de definições, decisões e controle, a fim de realizar planos e alcançar objetivos. Tal observação vai ao encontro do que evidencia França Filho (2003), os quais destacam a utilização de processos administrativos para o gerenciamento de instituições sociais, tendo como fundamento a realidade em que a organização está inserida, nos âmbitos políticos, econômicos e sociais. Ribeiro (2002) realça que

Toda a metodologia para o desenvolvimento de planos na área social pode ser gerenciada pelo profissional de Relações Públicas. As ações solidárias executadas obtêm efeitos meteóricos que não se reproduzem sistematicamente, já que as organizações percebem que agir com responsabilidade social implica, igualmente um forte planejamento estratégico de suas ações (RIBEIRO, 2002, p. 112).

Um outro entrevistado enfatiza a "Gestão Participativa" como o ideal de gerenciamento, tal conceito nos remete à participação dos públicos-alvos da instituição no processo de tomada de decisões em diferentes aspectos das organizações. O SEBRAE aponta algumas implicações para esse modelo de gerenciamento para organizações privadas, as quais podem ser adequadamente adaptadas ao Terceiro Setor. São elas: manter os colaboradores, voluntários, parceiros e beneficiários da entidade informados sobre as atividades e a gestão da organização, a fim de ampliar a possibilidade de contribuição das pessoas; o envolvimento dos diversos públicos e níveis hierárquicos propicia o aumento da qualidade das decisões, além da satisfação e motivação destes.

Tendo em vista o potencial conciliador e integrador das Relações Públicas, pode-se afirmar que tais profissionais possuem ampla capacidade para a organização da “Gestão Participativa”. Pois, valendo-se de seus instrumentos de comunicação dirigida é possível manter os públicos da entidade bem informados, fazendo com que compreendam o seu importante papel para o contínuo aprimoramento e consolidação da instituição, além de mantê-los motivados para o bom desempenho de suas funções. Fortes (2003) salienta que a oportunidade de discussão é um dever das instituições com os grupos de interesse, e que não se pode restringir a participação de um conjunto de pessoas por interesses dos que ocupam cargos superiores na hierarquia da entidade. Ele enfatiza, ainda que a “participação é a forma mais apropriada para a solução dos inúmeros problemas sociais ou de inadequação no que toca a melhores métodos de produção, distribuição de renda, e assim por diante” (FORTES, 2003, p. 27). A contribuição das Relações Públicas para a efetividade dessa ação, se dá pelo fomento da participação programada que é uma de suas atividades em quaisquer instituições, sejam elas do Primeiro, Segundo, ou Terceiro Setor.

No destaque da importância da Gestão Participativa agregada à afirmação obtida em uma das entrevistas, de que a Gestão Social deve ser “ [...] baseada no relacionamento de pessoas, representada por um gestor que objetiva expressar e realizar ações pelo bem comum e de interesse coletivo [...]”, evidencia-se o forte compromisso de integração entre as organizações e seus públicos. Desse modo, vale ressaltar que as Relações Públicas abrangem a administração da relação das organizações com os seus públicos e que, por isso, têm o papel de transmitir as informações de modo que todos a compreendam, corrigindo as falhas ocorridas no processo comunicacional. As Relações Públicas possuem conhecimentos teóricos constituídos nas práticas da comunicação, podendo subsidiar as interações também na área social.

As entrevistas apontam ainda que a Gestão Social deve garantir a sustentabilidade da organização a longo prazo, com o intuito de preservar a qualidade dos serviços prestados por ela. No entanto, o tema da captação de recursos aparece em outros momentos das entrevistas, como veremos a seguir.

Com base na análise dos questionários e nos conhecimentos sobre as Relações Públicas, pode-se concluir que o Gestor Social para atingir a excelência de seu desempenho gerencial deve ter amplo conhecimento do ambiente social em que está inserido, bem como dos recursos administrativos a que tem acesso. Adequando algumas práticas da administração e comunicação de acordo com a realidade de trabalho é possível gerenciar com qualidade o Terceiro Setor.

4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa das organizações reflete o seu grau de organização e, por consequência, afeta todos os projetos e ações das instituições, bem como o cumprimento de sua missão e alcance da visão.

As instituições, geralmente, são compostas pela Assembléia Geral e Diretoria Executiva, sendo o primeiro órgão máximo de deliberações sobre a organização, como foi explicado anteriormente. Para fins desse estudo, foi pedido que os entrevistados caracterizassem a estrutura administrativa das organizações em que atuam.

Dois gestores apresentaram um organograma bem definido, o qual é composto, em ordem hierárquica, por: Assembléia Geral, Conselho de Administração, que tem como staff o Conselho Fiscal Diretoria Executiva e departamentos. Desse modo, percebe-se um grau de organização maior que nas demais instituições, pois a partir da elaboração do organograma podem-se delimitar os cargos e suas atividades, possibilitando que as informações sejam transmitidas de forma direcionada a cada público. O organograma é um instrumento de

organização que evita problemas decorrentes de atribuições de responsabilidades no ambiente de trabalho.

Por ter uma visão de toda a instituição, as Relações Públicas podem contribuir no processo de construção do organograma, além de garantir que o fluxo de comunicação na entidade seja realizado adequadamente, ou seja, propiciando que todos os níveis hierárquicos tenham a o direito de manifestar-se. Kunsch (2003) destaca três tipos de fluxos, os quais são: descendente ou vertical, ascendente e horizontal ou lateral. O primeiro permite que os setores diretivos da organização comuniquem a seus colaboradores informações que devem ser atendidas, a respeito da filosofia, normas e diretrizes da entidade, isso por meio de circulares, cartazes e informes de reuniões. Já o segundo fluxo, ascendente, caracteriza-se pela transmissão de informações dos níveis hierárquicos inferiores aos superiores, objetivando que àqueles possam expressar suas necessidade e desejos a fim de realizarem suas atividades com mais excelência e satisfação. Para tanto, podem ser utilizadas caixas de sugestões, reuniões periódicas e pesquisas de clima organizacional. Por fim, no último modelo a comunicação acontece no mesmo nível hierárquico, se bem administrada, pode aumentar o desempenho e o contentamento dos envolvidos. “O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões [...] e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos” (CORTARI e GUTIERREZ apud KUNSCH, 2003, p. 85).

A maioria dos entrevistados afirma contar com o trabalho de profissionais especializados para o desempenho de suas funções, fato que certamente maximiza os resultados obtidos nas ações e projetos realizados. No entanto, um dos entrevistados evidencia que a instituição que administra é “[...] formada somente por mulheres diagnosticadas com câncer de mama, atua através da Diretoria Geral, que administra as ações desenvolvidas pela Associação e conta com o apoio de uma voluntária que realiza todas as funções administrativas e financeiras”. Devemos salientar que a experiência das pessoas envolvidas com a causa na qual atuam e o trabalho voluntário são de grande valia para que a instituição amplie seu conhecimento sobre o público que pretende atingir e tê-lo como reeditores da

missão da entidade. No entanto, uma instituição que não conta com equipe capacitada para o desempenho de suas funções, pode estar colocando em risco o trabalho desenvolvido. Nesse caso, é indicado que o gestor identifique os recursos humanos necessários para a obtenção dos objetivos institucionais, adequando as competências de cada funcionário, ou voluntários técnicos (aqueles que possuem qualificação para determinada função) para a realização das ações. Atividade que pode ser plenamente praticada por um profissional de Relações Públicas no exercício da Gestão Social, visto que possui habilidade na gestão de pessoas e planejamento estratégico.

Foi evidenciado por um entrevistado que a gestão de sua instituição é centralizada, mas com pouca autonomia. Tendo em vista que nos organogramas institucionais o cargo de gestão está abaixo da Diretoria Executiva, subentende-se que esta detenha o controle das ações e decisões. Fato comum nas instituições que possuem membros fundadores e envolvidos emocionalmente em sua Diretoria, de acordo com Tenório (1997). Novamente as Relações Públicas podem auxiliar para a solução deste problema devido à sua Função Mediadora, a qual concilia os interesses dos diferentes públicos. Por meio da delimitação de papéis e da utilização de instrumento de comunicação é possível tornar que o gestor e a Diretoria troquem informações para decidirem em conjunto os meios mais adequados para que a instituição cresça e se fortaleça. Pois, de acordo com Kunch (2003) para que aconteça a interação entre os grupos, ou indivíduos, é imprescindível o intercâmbio de conhecimentos entre eles.

4.3 SIMILARIDADES DE COMPETÊNCIAS: GESTÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

A análise dos questionários mostrou que a percepção dos entrevistados sobre as competências necessárias para a Gestão Social vai ao encontro das aptidões indicadas por Tenório (1997) e Voltolini (2004) como primordiais ao exercício do cargo.

A noção de competência tem sido tratada como forma de repensar as organizações e a função dos seus colaboradores, podendo ser dividida em duas perspectivas: estratégica, relacionada à dimensão organizacional, e individual, referente ao gestor, como destaca Cauduro (2003).

Esse estudo foca sua análise nas competências gerenciais do indivíduo, as quais se podem entender como o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que influenciam o desempenho do trabalho dos indivíduos, as quais podem ser avaliadas e aperfeiçoadas por meio de treinamento e desenvolvimento, como explicita Teixeira (2005). O perfil dos gestores tem se alinhado à demanda das novas oportunidades de trabalho criadas nesse atual ambiente globalizado.

Elencamos e conceituamos no segundo capítulo desse trabalho as principais competências da Gestão Social, de acordo com a literatura pesquisada. Tais competências foram apresentadas aos entrevistados para que escolhessem qual (is) julgasse(m) necessárias ao desempenho da função. Como retorno, todos os entrevistados apontaram as seguintes alternativas: Noções de Direito; Função Organização; Planejamento; Captação de Recursos; Gestão de Pessoas; Acompanhamento e Avaliação; e Comunicação Estratégica. Em complemento, sugeriram também como competências importantes a visão de negócio; capacidade de articulação e negociação; capacitação profissional específica na área de abordagem da missão institucional; e empreendedorismo.

A seguir relacionamos as competências listadas acima com as atividades de Relações Públicas no intuito de observar sua capacitação para o gerenciamento de processos sociais.

4.3.1 Noções de Direito

As noções de direito são importantes para que o Gestor Social tenha conhecimentos sobre as necessidades jurídicas das entidades, ou seja, elaboração e regulamentação de estatutos, atas e regimentos. Bem como providenciar os

certificados que garantam a sua qualidade de instituições sociais de interesse público e a administração de recursos humanos e financeiros.

Embora sejam importantes, as Relações Públicas possuem conhecimentos restritos de direito. Na graduação do curso de comunicação social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por exemplo, há em sua grade curricular apenas uma disciplina que contempla noções de direito e ética. É bem verdade que outras profissões como administração de empresas, pedagogia e psicologia também possuem falhos conhecimentos a cerca desse tema, o que nos coloca em patamar de igualdade nessa competência.

Cabe-nos então encontramos soluções para que o trabalho do Gestor Social, se não assumido por um advogado, não seja prejudicado devido a problemas referentes a questões locais. Propõe-se aqui o auxílio de uma consultoria jurídica especializada, seja ela voluntária ou contratada. O planejamento, a execução e a avaliação de projetos que possuam como objetivo informar e discutir as questões jurídicas podem ser desenvolvidos pelas Relações Públicas. Eventos, publicações, CDs ou vídeos educativos, sites e muitos outros instrumentos de comunicação podem priorizar noções de direito e, neste sentido, o profissional de RRPP está habilitado para formular e operacionalizar estratégias comunicativas.

4.3.2 Função Organização

A Função Organização das organizações refere-se à aptidão de reunir recursos humanos, físicos e financeiros, delimitando atribuições, responsabilidades e o relacionamento entre os públicos da organização, com o intuito de alcançar os objetivos propostos pelo planejamento da entidade. Tenório (1997) ressalta que essa função tem como principais objetivos a definição da pessoa responsável pela tomada de decisões; elencar por ordem de prioridade as atividades a serem realizadas e identificar os colaboradores que deverão exercê-las. Assim como, apontar os responsáveis pelo acompanhamento e avaliação das atividades e

proporcionar o bom relacionamento entre os diferentes membros que compõem a organização.

As Relações Públicas podem contribuir para que a melhoria da organização institucional desde o seu formato, em relação à sua conduta política, até o estabelecimento de fluxos de comunicação. Normalmente, as organizações sociais atuam de forma mecânica e fechada, ou seja, limitada às burocracias, caracterizadas pela formalidade e impessoalidade que podem dificultar o bom desempenho de suas ações. Para reverter esse quadro, o profissional de relações públicas pode liderar mudanças para modelos de organizações mais abertas e flexíveis, também denominadas de orgânicas. Esse tipo de organização se adapta melhor às entidades do Terceiro Setor, permitindo a administração satisfatória do equilíbrio das necessidades internas, constantemente alteradas devido às rápidas variações ambientais. Nesse contexto, as Relações Públicas tem a capacidade de encontrar a melhor maneira de estruturar as instituições, administrar as suas atividades e otimizar os seus recursos humanos, materiais e físicos. “Ela deve buscar a melhor forma de ação coordenada para cumprir sua missão e visão, cultivar seus valores e atingir seus objetivos” (KUNSCH, 2003, p. 60). Aqui estão inclusos a otimização dos resultados obtidos a partir do estatuto, organograma, delegação de atividades, etc.

O fluxo de comunicação influencia na organização da instituição, pois dele depende a transmissão adequada e eficiente das informações necessárias para a realização excelente de diversas atividades, tais como tomada de decisões, relacionamento entre os públicos, etc. No Terceiro Setor, as entidades são caracterizadas por modelos de gestão mais participativas e integradas, onde o fluxo de informações eficientes proporciona condições para que as pessoas passem a intervir e interagir em diferentes ações, como explicita Kunsch (2003).

As Relações Públicas por meio de suas funções e instrumentos interfere na organização das instituições promovendo relacionamentos, disseminando informações necessárias e estabelecendo estratégias ágeis, contínuas e dinâmicas de comunicação.

4.3.3 Planejamento

Os autores pesquisados sobre Gestão Social destacam o planejamento como uma das atividades mais relevantes para o gerenciamento das instituições. Tenório (1997) salienta que planejamento é o processo de definir antecipadamente o escopo da organização, delimitar seus objetivos e antever as ações e os recursos necessários para alcançá-los. Assim, é possível aprimorar a governança das estratégias de acordo com os direcionadores estabelecidos e atingir os objetivos e metas definidos pelo próprio planejamento.

O planejamento estratégico revela sua importância na capacidade de considerar diferentes rumos para as ações pretendidas, proporcionando construir uma sólida base de conhecimentos que auxiliarão nas futuras tomadas de decisões. Tendo em vista a legitimidade que as organizações sociais de interesse público têm ganhado junto à sociedade, faz-se crescente o compromisso com a qualidade da gestão e de seus projetos. Desse modo, o planejamento estratégico pode contribuir para que as organizações sem fins lucrativos consigam realizar seus propósitos. Queiroz (2004) enfatiza que a competência do planejamento estratégico é essencial para que as organizações do Terceiro Setor consigam atuar articuladamente com demais atores sociais, objetivando a promoção do desenvolvimento.

Kunsch afirma que “o planejamento é inerente ao processo de gestão estratégica” (2003, p. 205). Então, fica evidente a necessidade de um profissional que assuma o papel de planejador, indivíduo que detém a responsabilidade de garantir o bom curso das ações e a geração de resultados satisfatórios para os projetos sociais. O profissional de relações públicas possui forte aptidão para o planejamento, pois de acordo com a autora (2003), administrar estrategicamente fazendo uso de um projeto integral e com delimitação de políticas, é tarefa das Relações Públicas. O planejamento do profissional da área deve ter bem definidos a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas da organização.

Em sua mais recente publicação “Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora” (2007), Margarida

Kunsch e Waldemar Kunsch, evidenciam a relação entre as Relações Públicas e o Terceiro Setor. Nessa obra, os autores afirmam que as instituições sem fins lucrativos podem e devem valer-se dos princípios e das técnicas de planejamento.

Comumente atrelado às organizações dos Primeiro e Segundo Setores, o planejamento está ganhando espaço nas entidades filantrópicas, sendo direcionado para as políticas sociais e para os processos de comunicação. As técnicas e estratégias de planejamento, funções primordiais de Relações Públicas, de acordo com Kunsch (2007) podem ser aplicadas a qualquer tipo de organização. Desde que adaptadas à nova realidade corrente e adotados novos paradigmas e metodologias.

Para implantar o planejamento nas entidades de interesse público, faz-se necessário inicialmente tomar conhecimento de suas finalidades, características e particularidades. Pois,

um trabalho de Relações Públicas nas organizações populares deverá basear-se em sua realidade situacional, inserindo-se em uma concepção libertadora de educação, na busca de suas transformações social e política. Esses princípios devem nortear os planos, projetos e programas elaborados para os mais diferentes grupos [...] (KUNSCH e KUNSCH, 2007, p. 301).

A metodologia mais adequada às instituições não governamentais é o planejamento participativo, promovendo a interação social e garantindo a elaboração de espaços e meios democráticos de participação. Sendo esse modelo de planejamento e o profissional da área capaz de influenciar na constituição de uma sociedade mais digna e paritária. No entanto, para que essa metodologia participativa funcione, é preciso que haja troca de informações e conhecimento entre os membros que compõem a organização, a fim de obter-se concordância nas decisões.

Kunsch (2007) ressalta que o profissional de Relações Públicas deve manter visão crítica sobre a realidade social, tomando parte de projetos de mobilização, fazendo uso dos seus conhecimentos. “Ele tem de saber conjugar, na sua prática cotidiana, as funções administrativa, estratégica, mediadora e política da atividade.” (2007, p. 307). Portanto, podemos afirmar que cabe as Relações Públicas exercer

suas atividades, alinhando suas especificidades, nas entidades do Terceiro Setor, podendo atuar como Gestor Social.

4.3.4 Captação de Recursos

As instituições do Terceiro Setor buscam melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e necessitam de sustentabilidade para ampliar a intervenção social de seus projetos. No entanto, elas freqüentemente enfrentam problemas financeiros, dificultando a realização de suas ações. A mobilização de empresas privadas, de órgãos do governo e da comunidade na qual está inserida é necessária para a manutenção da entidade, porém nem sempre é fácil. Ter em mãos um bom planejamento estratégico, com o escopo de atuação bem definido e que contribua para o alcance da missão da organização é fundamental para o processo de captação de recursos, além é claro de bons relacionamentos.

Pezzullo (2003) aponta as seguintes etapas para a captação de recursos: planejamento estratégico para a sustentabilidade; conhecimento do ambiente; criação de imagem; formação de alianças com os setores público e privado e mobilização de indivíduos. Propomos nesse estudo que o profissional de Relações Públicas apresenta, em sua formação acadêmica, aptidão para o desenvolvimento de tais atividades.

Em relação ao planejamento estratégico para a sustentabilidade, este deve abranger toda a organização e vincular-se ao que ocorre no meio externo. A sua elaboração contempla a determinação da missão e visão institucionais, bem como a construção de projetos que venham contribuir para os seus alcances. Tudo isso ocorre de forma ordenada e premeditada, conferindo ao financiador confiança para investir seus recursos em uma determinada instituição em detrimento de outra.

A análise do ambiente, de acordo com Kunsch (2003), é o método utilizado pelas Relações Públicas para pesquisar, examinar e avaliar as relações da organização com o ambiente no qual está inserido, observando como ela se

posiciona, as tendências da opinião pública e acontecimentos sóciopolíticos que podem gerar algum efeito na entidade.

A imagem é a percepção que os públicos têm da organização e pode ser definida como uma representação mental associada a símbolos que o público cria em sua mente a respeito das empresas de modo geral, a partir de idéias e conceitos pré-existentes, segundo as suas vivências e experiências. É função das relações Públicas construir uma imagem que legitime a instituição diante de seus públicos, apresentando a realidade das instituições, conferindo certa credibilidade, reconhecimento social e sólida reputação.

A articulação com os primeiro e segundo setores refere-se à Função Mediadora das Relações Públicas, pois cabe o profissional da área promover a comunicação e o bom relacionamento entre as partes, propiciando o compartilhamento de expectativas e ações. Assim, é possível estabelecer a negociação para que tanto instituição quanto financiador realizem transações satisfatórias para sustentabilidade da organização.

Para que pessoas e instituições tenham interesse em investir em projetos sociais é preciso que compartilhem valores e visões semelhantes. Nas organizações ONG's, cabem as Relações Públicas elaborar processos comunicacionais que promovam o desenvolvimento de co-responsabilidade entre os públicos participantes da ação, a fim de esses contribuam para o seu financiamento.

A partir dessa breve análise das atividades elencadas como necessárias à captação de recursos, fica evidente que “a sustentabilidade é um processo e não um estado que se atinge e se mantém” (PEZZULLO, 2003, p. 161). Devido a seu caráter de construção a longo prazo e da capacitação para o desenvolvimento das atividades apresentadas acima, podemos afirmar que o relações públicas pode ser identificado como gestor Social. No entanto, esse não é o trabalho de uma única pessoa, os Conselhos Financeiro e Administrativo devem estar atentos para procurar novas e melhores maneiras de envolver mais cidadãos, instituições e empresas e prol da sua causa. A elaboração de instrumentos de prestação de

contas, Kits institucionais para captação de recursos e materiais de apoio, são algumas das inúmeras ações de comunicação que podem incrementar patrocínios e captação de recursos no Terceiro Setor.

4.3.5 Gestão de Pessoas

No Terceiro Setor é fundamental que as pessoas estejam envolvidas com os objetivos da instituição para que desempenhem suas funções com o máximo de excelência a fim de atingi-los em cada ação. Para tanto, é necessário que a entidade ofereça boas condições de trabalho, como a disponibilização de recursos materiais e físicos, além de proporcionar o crescimento pessoal, a auto-realização e a expectativa de melhorias futuras para si próprios e para as entidades em que atuam. Ter a missão bem estabelecida e compreendida por todos os colaboradores, sejam eles voluntários ou funcionários, proporciona confiança para que exerçam suas atividades de forma plena.

O Gestor Social ao lidar com uma grande variedade de questões e públicos acaba por centralizar muitas atividades e compromete, assim, o seu desempenho. Por isso é importante também que o Gestor tenha posição de liderança capaz de conduzir a entidade e sua equipe. Desse modo, poderá desenvolver o grupo de trabalho e delegar funções de acordo com as habilidades e os conhecimentos de cada um.

Teixeira (2005) evidencia que para o gerenciamento de pessoas é necessário ter conhecimento das necessidades e desejos dos outros e tornar claros as expectativas da organização, condição primordial para que sejam atendidos os objetivos institucionais e individuais, e isso pode ser alcançado por meio da comunicação. Tendo como base as Funções Administrativa e Mediadora, as quais apontam as Relações Públicas como administradora da comunicação, podemos afirmar que o profissional da área possui grande capacidade para o gerenciamento de pessoas. Pois, este “se faz presente [na direção de recursos humanos], não só sob o aspecto de economia e eficiência do seu trabalho, como também sob prisma

de desenvolvimento, controle e atuação de toda a equipe necessária à respectiva execução da comunicação” (FERREIRA apud TEIXEIRA, 2005, p.64).

No texto de Kunsch (2003) encontramos a ratificação do exposto acima, uma vez que autora ressalta que as Relações Públicas intermediam a relação entre a organização e seus públicos, no caso o interno – funcionários e voluntários. Um exemplo são os programas de comunicação dirigida, que podem estimular “a participação, a integração e o interesse” dos colaboradores na entidade.

Uma das grandes preocupações das Relações Públicas, na sua tarefa junto ao público interno, é a de conscientizá-lo, independentemente do cargo ou da função que desempenha na organização, que é por ele representada, tanto interna como externamente, cabendo-lhe, desta forma, uma fração de responsabilidade pelo grau de influência que é exercido por todos no conjunto e através de cada um individualmente, perante a opinião que os outros públicos e a própria comunidade, como um todo, venham a ter a respeito da empresa [ou organizações do Terceiro Setor]” (VASCONCELOS apud KUNSCH, 2003, p. 122).

Com a rápida difusão das informações e os fáceis meios e acesso, além da crescente politização e capacidade crítica das pessoas, as organizações percebem a necessidade cada vez mais latente de criar canais de comunicação ágeis, objetivos e de fácil retorno sobre as percepções do público interno. A comunicação interna pode ser realizada por meio de diferentes instrumentos de comunicação, como murais, boletins, intranet, caixas de sugestões, etc., desde que proporcione a valorização do público interno, contribuindo assim para o exercício da cidadania e da valorização das pessoas. Tal finalidade vai ao encontro dos princípios das organizações do Terceiro Setor, as quais buscam o desenvolvimento humano, seja por meio da promoção cultural, seja por melhores condições de saúde.

Com o investimento na Gestão de Pessoas, todos serão beneficiados. O público interno se sentirá mais valorizado e apto a realizar o seu trabalho; a organização terá seus objetivos atingidos; e a sociedade subirá mais um degrau rumo ao seu desenvolvimento.

4.3.6 Acompanhamento e Avaliação

Depois de realizado o planejamento das ações, projetos e programas e dado início a sua execução, é o momento de acompanhar o seu desenvolvimento, a fim de detectar eventuais falhas, readequando-as para a efetivação dos objetivos previamente definidos. Já a avaliação, que ocorre quando da execução completa das atividades planejadas, tem a função de verificar os resultados alcançados. A comparação entre os resultados esperados e os atingidos, juntamente com a detecção dos erros cometidos, são a base para a minimização de erros em futuros planejamentos.

As instituições do Terceiro Setor, assim como as organizações privadas e governamentais, devem exercer algum tipo de acompanhamento e avaliação sobre suas atividades, verificando a aplicação correta dos recursos e a obtenção dos produtos/serviços oferecidos. A partir desses métodos as instituições adquirem experiências e conhecimentos que podem levar ao crescimento institucional, visto que a equipe desenvolve procedimentos que auxiliam na busca da excelência. Desse modo, ainda é possível que os colaboradores da entidade sintam-se mais comprometidos e responsável por suas ações.

Carvalho (2007) evidencia que as Relações Públicas têm como princípio legitimar a ações da entidade junto aos seus públicos, ratificando, desse modo, o poder de decisão e as atividadesdesenvolvidas, buscando a sua consolidação. Para tanto, faz uso de pesquisas, planejamento, acompanhamento e avaliação, sendo as duas últimas etapas primordiais para a eficácia de seus programas. Essa não é uma tarefa fácil, já que nem sempre é possível quantificar o resultado de suas ações. Pode-se dizer que fator mais importante no controle das RRPP é a verificação da repercussão dos resultados junto ao público-alvo, percebendo a suas atitudes e opiniões. A avaliação desempenhada por esse profissional caracteriza-se por gerar contínuas informações a respeito da instituição, seus públicos, o cenário político-econômico, objetivando reunir conhecimento e informações suficientes para o acerto de decisões futuras.

Esses processos, quando bem aplicados, contribuem para a eficiência dos resultados no gerenciamento do relacionamento entre as organizações e seus públicos. A autora (2007) propõe que tais procedimentos maximizam as oportunidades de resultados positivos nos planejamentos das instituições de interesse público. Em consequência, as ações bem sucedidas despertam o interesse da sociedade em obter mais informações sobre a entidade, instigando uma nova visão sobre ela e o envolvimento o trabalho desenvolvido.

A utilização de procedimentos de mensuração de resultados, ou “indicadores de desempenho” favorece a credibilidade da organização e sua imagem ética, conquistando, desse modo, a adesão de mais indivíduos para suas causas, retificando o caráter estratégico das Relações Públicas, além de conceder-lhe autoridade para o exercício da Gestão Social.

4.3.7 Comunicação Estratégica

Admitindo o planejamento estratégico como processo indispensável à existência e efetividade de qualquer organização, a comunicação coloca-se como competência necessária ao Gestor Social. Pois, sem os instrumentos de comunicação, pode-se afirmar que os projetos sociais estão fadados ao desastre, já que a sua viabilização depende do bom relacionamento entre a instituição, os financiadores e o públicos. Como afirma Teixeira “a capacidade de comunicação do gestor tem grande influência para a vida do projeto, pois esta atinge a todos os públicos envolvidos no empreendimento, passando pela gestão de equipes até mesmo a capacidade de se relacionar nos meios políticos” (2003, p. 64).

A comunicação pode ser utilizada para o desenvolvimento social, uma vez que se caracteriza pela troca de informações e conhecimentos, proporciona o relacionamento entre indivíduos e organizações, além de se constituir em um importante meio de expressão popular, contribuindo, desse modo, para a construção da cidadania. Ou seja, o uso da comunicação para a promoção da igualdade, equidade e integralidade no acesso ao desenvolvimento humano.

Utsunoiya (2007) enfatiza que as organizações do Terceiro Setor têm assumido a responsabilidade pela construção transformação da realidade social, fazendo uso, para tanto, de planejamento e gestão. Tendo em vista o caráter mais participativo dessas instituições e suas propostas de intervenção social, podem valer-se de técnicas e funções de Relações Públicas na gestão da comunicação das organizações sem fins lucrativos.

Sabe-se que os três setores da sociedade influenciam na eleição de prioridades de cunho social e suas resoluções, não tendo o cidadão, muitas vezes a oportunidade de participar efetivamente no processo de melhorias locais ou mundiais. No entanto, as Relações Públicas, como gestora da comunicação, têm a responsabilidade de integrar o cidadão comum aos processos de desenvolvimento social. Pois, é fato que a comunicação, por meio de seus veículos, instiga o aumento da consciência participativa de algumas pessoas, alterando as atitudes frente aos problemas sociais. As entidades não governamentais precisam manter uma relação direta e transparente com seus públicos, de modo a defender a causa pela qual atua. Nesse contexto, as Relações Públicas estabelecem relacionamento entre a entidade e seus públicos, por meio de um processo dialógico, ou seja, de uma metodologia que permita o envio e recebimento de informações de ambos os atores.

O Gestor Social é intermediador, o qual tem o compromisso de promover e manter o bom relacionamento entre a instituição e seus públicos durante os processos de transformações sociais. Logo, a comunicação nas organizações do Terceiro Setor deve primar pela construção e consolidação da identidade organizacional a fim de exercer com transparência seus atos.

4.4 PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELOS GESTORES

O Gestor Social geralmente enfrenta algumas adversidades no exercício de função. Tais como a falta de recursos, colaboradores desmotivados, e articulação com os demais setores da sociedade. Esses podem ser sanados, ou minimizados,

com a utilização de eficientes instrumentos de comunicação e um pouco de flexibilidade e criatividade.

Todos os entrevistados apontaram ter dificuldades para garantir a sustentabilidade da organização, comprometendo desse modo a realização da missão institucional. Tal fato pode ser atribuído à falta de conhecimentos para a elaboração de um planejamento bem estruturado e que justifique o investimento necessário, avaliando-o constantemente. O que se percebe é que alguns projetos nunca passam da fase do planejamento porque não obtiveram a mobilização do interesse local e internacional, outra deficiência das instituições que pode ser solucionada a partir das Funções Administrativa, Mediadora, Política e Estratégica. Valer-se do *“aporte de outras instituições com expertise em empreendedorismo social”* tem sido a alternativa utilizada por um gestor para a *“manutenção de parceiros, indispensáveis para a manutenção dos programas”*.

A queixa das instituições também recai sobre a *“falta de compreensão por parte do Conselho Administrativo em relação ao seu papel”*, o que nos remete à falha na elaboração e /ou no entendimento do organograma. Tendo em vista que o Regimento Interno de toda instituição deve ter explicitado os direitos e deveres da Diretoria Executiva e seus Conselhos e que deve ser aprovado pela Assembléia Geral, em tese, todos deveriam ter conhecimento sobre suas funções. A alternativa da gestão tem sido buscar a conscientização do papel do conselho como *“efetivo colaborador e agregador de forças à Organização”*. Talvez essa construção não esteja sendo feita de forma adequada, mas uma possibilidade de proporcionar o compromisso dos membros do conselho é convidá-los a (re)construir o organograma da instituição, promovendo desse modo a participação, a integração e a assimilação gradativa das responsabilidades. A utilização de técnicas de comunicação, como reuniões periódicas e dinâmicas em grupo, além de instrumentos de comunicação dirigida, tais como manuais e peças motivacionais podem auxiliar no processo de comprometimento.

Problemas de Gestão de Pessoas e de relacionamento entre os indivíduos, citados pela maioria dos entrevistados, são dois indicadores de falha nas funções de Mediação e Administração. O gerenciamento de colaboradores e voluntários não se

refere unicamente à avaliação da eficiência do trabalho desenvolvido, mas também ao processo de aprendizagem e crescimento desses indivíduos para o exercício de suas atividades, que podem acontecer por meio de capacitações oferecidas pela própria entidade ou por instituições parceiras. As condições do ambiente de trabalho são fortes determinantes no resultado obtido pelas organizações, desse modo é necessário investir tempo e recursos para a construção de um local agradável, onde as pessoas possam manifestar suas opiniões e ter garantia de serem escutadas. Proporcionando assim, o sentimento de responsabilidade pelas mudanças sociais promovidas pela instituição. A partir disso, aumentam as chances do relacionamento entre os indivíduos tornar-se respeitoso e condizente com os valores da organização. No site da Rits, www.rits.org.br, estão disponíveis algumas sugestões para o bom relacionamento entre os integrantes do Terceiro Setor. Sugere-se que a cooperação oriente a ação de seus membros, conciliando divergências para a formulação de novas idéias e maneiras criativas de atuação. Também, a troca de informações entre os membros da equipe precisa ser realizada de maneira dinâmica, propiciando melhor utilização dos canais de comunicação disponíveis, enfatizando os benefícios dos resultados compartilhados, em detrimento de um conjunto de resultados individuais. Um dos gestores entrevistados salienta que tem tentado adequadamente reverter o quadro de problemas de relacionamento e recursos humanos *“motivando as pessoas pela importância da missão, transparência das ações legalmente exigidas por leis específicas e eticamente estabelecidas”*.

Todas as instituições contam com trabalho voluntário, sendo para uma das entrevistadas a única fonte de mão-de-obra disponível, tanto no corpo operacional quanto na Diretoria e Conselhos. É fato que grande parte dos voluntários que se engajam em alguma causa social, principalmente às ligadas à saúde pública, têm alguma ligação emocional com a causa. Desse modo, pode-se contar mais com a boa vontade do que com capacitação profissional, o que dificulta a realização eficiente das atividades e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos propostos pelas organizações. O incentivo ao profissionalismo e à conscientização da importância de se ter membros diretores qualificados e comprometidos com os objetivos da instituição, citado por um entrevistado é uma forma de minimizar a falta de aptidões específicas. Um programa contínuo de valorização e capacitação do

voluntariado pode não solucionar totalmente esse problema, mas ajuda a minimizar seus efeitos. A instrumentalização desses reeditores sociais pode ser realizada por meio de canais de comunicação, tais como e-mails via Internet, boletins de notícias, reuniões, oficinas e palestras, disponibilização de artigos de jornais e revistas sobre o tema em questão e cursos de capacitação profissional.

Além da falta de capacitação dos voluntários, também foi detectada a falta de capacitação de profissionais. O que se vê em sites como da Gife e Rits são oportunidades de trabalho em diversas organizações que permanecem por um longo tempo em aberto, fato que pode ser atribuído à exigência de conhecimentos e experiências que ainda não fazem parte da realidade profissional. Em parte, tal fato deve-se às instituições de ensino, tais como Universidade e Escolas Técnicas, que ainda não contam com uma abordagem de utilização social de seus conteúdos. Bem como, a falta de cursos de graduação e pós-graduações focados no Terceiro Setor. As poucas faculdades que oferecem especializações na área cobram mensalidades elevadíssimas e, portanto, de acesso a poucos. A elaboração de *“processos, programas sistematizados, ferramentas de relacionamento com o mercado, [...] boa organização interna e capacitação do voluntariado e equipe funcional tendem a minimizar essas dificuldades”*, afirma um dos gestores entrevistados.

4.5 COMUNICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A comunicação organizacional assume atualmente papel estratégico, promovendo o relacionamento contínuo e agregador entre as instituições e seus públicos. Desse modo, todos os esforços são direcionados para o alcance da visão e missão da entidade. Para tanto, é preciso que seja definida uma política de desenvolvimento das atividades de comunicação, com “valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse” (BUENO, 2003, p. 9). O ato de comunicar implica na compreensão do outro e de si mesmo, promovendo acordos sobre os objetivos organizacionais e compartilhando normas comuns para gestão da organização.

Ao serem questionados sobre a forma com a qual a organização trabalha a comunicação com os seus públicos, obtivemos respostas de dois tipos: algumas caracterizam o processo político de relacionamento e a outra cita os veículos utilizados, sendo os últimos adicionados à análise do próximo subcapítulo.

Um entrevistado apontou que busca detectar o interesse de seus públicos e alinha-los com a missão da instituição, agindo com transparência, contando com a pareceria de profissionais qualificados na área. Pode-se afirmar que é um modelo adequado de exercício da comunicação e vai ao encontro do discurso de Bueno (2003), o qual afirma que as instituições do Terceiro Setor devem apresentar como características fundamentais a transparência, a ética e o profissionalismo. Desse modo é possível aumentar o entendimento dos públicos sobre a instituição, suas atividades e as mudanças estruturais que pretende realizar, proporcionando o estabelecimento de relacionamentos duradouros.

Outro gestor escreve que utiliza a comunicação de massa para atingir seus públicos. Estratégia comumente exercida pelas organizações, por acreditarem que quanto mais pessoas têm conhecimento sobre sua causa, mais ela estará fortalecida. No entanto, sabemos que, embora a mídia massiva seja importante devido à repercussão que pode garantir à entidade, deve-se considerar que os grandes veículos possuem seus próprios interesses e que esses nem sempre estão alinhados com as causas sociais. Portanto, o mais indicado é o uso de um espaço próprio de comunicação, com instrumentos e conteúdos diferenciados e adequados a cada público que se pretende alcançar, visto que cada um contém as suas particularidades. Bueno (2003) ressalta que a articulação desse espaço autônomo de comunicação, tem a capacidade de promover a inter-relação dos atores envolvidos, bem como o aumento da mobilização.

As Relações Públicas trabalham com uma grande variedade de públicos, e têm o conhecimento que para atingi-los em sua plenitude é necessário valer-se de técnicas de comunicação dirigida, que permitem especificar conteúdos, forma, linguagem e instrumentos mais adequados a cada um.

Kunsch (2003) destacam que:

a comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre as pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado de qualquer comunicação. Na comunicação dirigida comunicador e receptor se identificam. O diálogo empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência (KUNSCH, 2003, p. 186-187).

Desse modo, verificamos que as instituições que utilizam a comunicação dirigida estão direcionando investimentos para o bom relacionamento entre os públicos e a mobilização social.

4.6 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO EFICIENTES

A comunicação nas instituições do Terceiro Setor, assim como nos demais setores, e dele com os seus públicos deve estar calcada na definição da mensagem que se pretende informar, bem como na linguagem acessível para o entendimento do receptor e na definição dos instrumentos que a viabilizarão. Fortes (2003) salienta que as Relações Públicas exercem o relacionamento com os públicos mediante características peculiares, atreladas aos objetivos que se pretende alcançar e das singularidades de cada grupo que receberá as informações.

Os instrumentos de comunicação utilizados pela maioria dos entrevistados caracterizam-se pelo relacionamento direto entre instituição e público, não dependendo dos grandes veículos de comunicação. Kunsch (2003) destaca que na comunicação dirigida a instituição remete-se ao público restrito e determinado valendo-se de uma linguagem adequada a ele. Desse modo, é possível que a mensagem transmitida obtenha retorno, tornando-se eficiente. A comunicação dirigida está dividida em quatro grupos: escrita – correspondências, mala direta e publicações; oral – discursos, conversas face a face, reuniões; auxiliar – veículos audiovisuais e eletrônicos; e aproximativa – visitas e eventos.

Foram apontados pelos gestores a utilização dos seguintes veículos:

- o Escrita: revista; ofício, circular, mural, jornal institucional;
- o Oral: reuniões, grupos de estudos, espaço para apresentação de resultados (encontros), encontros individualizados, telefone, cursos, capacitações;
- o Auxiliar: site, e-mails, newsletter, debates virtuais, fotografias;
- o Aproximativa: eventos.

Também foram mencionados alguns instrumentos de comunicação massiva, embora não sejam os mais adequados, conforme explicamos no subcapítulo anterior. São eles: jornais de grande circulação, jornais de empresas, diários oficiais, outdoor, faixas, cartazes, folders, televisão e rádio. Além de oferecer dispersão, esse tipo de comunicação pode afetar a natureza da notícia.

Salvo uma das instituições, percebe-se que a maioria das ONG's entrevistadas estão encontrando caminho para comunicar-se adequadamente com os seus públicos, mesmo que não contem com o trabalho uma equipe de comunicação especializada. Mostrando desse modo a flexibilidade e a criatividade das instituições, não permitindo que a falta de recursos impeça a eficiência da comunicação.

4.7 UTILIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO

A globalização social, política e econômica tem influenciado o ambiente organizacional, seja pela adoção de novas tecnologias, seja pela valorização da cidadania. Esta nova realidade tem tornado as organizações menos estratificadas, mais flexíveis e atentas às tendências futuras. Bueno (2003) salienta que as instituições que desejam consolidar-se e alcançar seus objetivos necessitam adaptar-se às novas linguagens e tecnologias no processo de relacionamento com os seus públicos.

Nesse contexto, a comunicação apresenta-se mais intensa e as informações circulam com maior facilidade. No modelo de gestão atual, voltada para o conhecimento, a comunicação tem assumido as características de agilidade e interatividade no compartilhamento de informações. As instituições investem cada vez mais nos modelos de comunicação segmentada, na qual precisam criar diversos veículos para atender as suas necessidades.

Tendo em vista a importância da comunicação no processo de gestão das organizações, foi incluído no questionário apresentado aos entrevistados a adoção das ações e instrumentos utilizados por eles. Observa-se aqui grande dificuldade dos gestores de explicar de que forma a comunicação interfere em sua administração. Apenas dois entrevistados esboçaram as atividades de informação empregadas. Os demais, apenas mencionaram que se valem da comunicação, mas não souberam esclarecer as ações nem os instrumentos.

Um colaborador desse estudo apontou que as ações de comunicação são desenvolvidas na área de Desenvolvimento Institucional, a qual é responsável pela supervisão da Comunicação e da Captação de Recursos. Para tanto valem-se de planos e projetos, cada qual com o uso de instrumentos adequados. Outro gestor, ao afirmar a utilização da comunicação no processo de gestão, escreveu que *“todas as ações em si, já são o fruto de toda interação, compreensão e apoio encontrado por parte dos que à nossa entidade estão ligados e nos possibilitam fazer acontecer. Nada é realizado sem que estes públicos estejam previamente conscientes de cada passo a ser dado e, contamos obviamente com toda publicidade que damos para cada um destes passos”*.

Detecta-se falha de gestão através das respostas dos entrevistados, pois na medida em que eles não souberam definir as ações e os instrumentos de comunicação utilizados, é bem provável que eles próprios não as utilizem. Desse modo, acreditamos que o gestor não está integrado com a instituição, uma vez que anteriormente foi mencionado por eles a utilização dos processos de comunicação na organização.

4.8 PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM ONG'S

O planejamento em Relações Públicas é tão importante quanto as Funções Administrativa, Mediação, Política e Estratégica. Segundo Kunsch, “o planejamento é uma das funções básicas de Relações Públicas porque qualquer atividade e mesmo suas outras funções dele não podem prescindir” (2003, p. 79). Devido ao relacionamento das da instituição com os seus públicos é necessária a maximização dos cuidados e da sistematização das ações, que é possível por meio do planejamento.

Utilizado como ferramenta de relações públicas, o planejamento possibilita maiores alternativas na realização dos objetivos a serem alcançados, assim como mensurar os recursos necessários e proporcionar a avaliação dos resultados, impedindo a improvisação.

Dois entrevistados admitiram não planejar suas ações, alegando trabalharem apenas com voluntários não capacitados e em número insuficiente. Pode-se inferir que as ações dessas instituições dificilmente atingem os objetivos desejados, pois sem o planejamento nem os objetivos institucionais podem são claramente definidos. Desse modo as falhas são mais presentes e difíceis de serem previstas e contornadas, além de não se ter idéia do impacto das ações realizadas, uma vez que sem planejamento também não há acompanhamento e avaliação.

Roberto Trajam destaca a dificuldade de se planejar e o costume do amadorismo que regem muitas instituições em nosso país.

Quantos de nós já não sucumbiu por ausência de planejamento ou quantos projetos poderiam ter um resultado melhor, ter ido além? Não são poucos os projetos e empreendimentos que vão ficando raquíticos e sucumbem decorrentes de planejamento inadequado, ou pior, da ausência de planejamento. O fato é que nos acostumamos a ‘ter idéias’ e, como se tivessem pernas, elas vão ganhando o mundo. Muitas vezes somos carregados por elas e na ânsia de fazer, pouca atenção é dada ao pensar e

é disso que trata, em essência, o planejamento (apud TEIXEIRA, 2005, p.22).

A maioria dos entrevistados afirmou elaborar e executar o planejamento bem como a sua avaliação. Um gestor chega a salientar *que “toda e qualquer ação, assim como acontece no primeiro e segundo setor, deve ser precedida de planejamento e estes, uma vez postos em ação, deverão sofrer incessantes avaliações para que não venhamos sofrer os riscos de investimentos de esforços infrutíferos, mesmos os cuidadosamente planejados”*.

Tais profissionais têm maior probabilidade de acertar em suas ações uma vez que, de acordo com Kunsch (2003), o planejamento favorece a coordenação de esforços, assim como a maximização de recursos escassos, e propiciando que a organização tome consciência de sua filosofia através da sistematização estratégica de seu desempenho. Além de permitir aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; e aumentar o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização. Por fim, o planejamento ainda amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como lhe suscita novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas.

4.9 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO SOCIAL

Na bibliografia pesquisada não consta explicitamente a formação profissional que o Gestor Social deve ter. No entanto, de acordo com as competências sugeridas por Tenório (1997) e Voltolini (2004), percebe-se que o profissional precisa ter amplos conhecimentos sobre articulação, planejamento estratégico e comunicação, características inerentes às Relações Públicas.

Durante a experiência de estágio extra-curricular da organizadora desse trabalho em uma instituição do Terceiro Setor, a mesma observou que os gestores possuíam as mais variadas graduações, ou mesmo não possuíam nenhum curso de

graduação. Dentre os entrevistados temos, bacharel em direito, pedagoga, administradora, fisioterapeuta e economista/advogada.

Foram apresentadas aos gestores as seguintes profissões, a fim de analisar as suas percepções sobre qual delas teria o perfil mais adequado para a Gestão Social: Administração de Empresas, Pedagogia Empresarial, Relações Públicas, Medicina, Psicologia, Licenciatura em geral, Arquitetura e Engenharia. Como retorno tivemos opiniões diversas, das quais a maioria dos entrevistados elegerem todas as profissões como competentes para assumir o cargo de Gestor Social. Um entrevistado foi mais moderado e atribuiu apenas à Administração, Pedagogia, Relações Públicas e Sociologia, sugestão oferecida por ele, como aptas para a função. Na contramão desses, outro entrevistado ainda apontou que quaisquer profissionais “com conhecimentos básicos específicos do Terceiro Setor, se adequando, conseguirá certamente, realizar uma boa gestão”.

Percebe-se aqui o caráter flexível das respostas dos entrevistados, onde parece que qualquer indivíduo com graduação superior e/ou alguns conhecimentos sobre instituições não governamentais são capazes conduzir adequadamente a administração da entidade. O seguinte discurso denota a indefinição dos entrevistados sobre a questão: *“o cargo de gestor pode ser ocupado por profissionais que tenham diferentes formações universitárias (como advogados, sociólogos, entre outros), com forte espírito empreendedor”*.

Peruzzo (1993) salienta que ainda há carência de profissionais de relações públicas comprometidas com causas sociais e atuando em instituições do Terceiro Setor, embora a autora evidencie que atualmente o cenário brasileiro é favorável para os profissionais interessados no trabalho em organizações populares, devido à crescente democratização social.

Por fim, concordamos com a exposição de um gestor entrevistado o qual aponta que o efetivo exercício das ações gerenciais não depende apenas da sua formação acadêmica, mas também pela busca contínua de conhecimentos específicos sobre o Terceiro Setor, além do perfil de liderança.

4.10 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO SOCIAL

Em organizações do Terceiro Setor as Relações Públicas exercem suas funções de cidadania, diferentemente de empresas privadas onde a lógica regente é a do lucro e as demandas profissionais possuem além deste, outros focos de atuação. Roque (2007) evidencia que diante das demandas sociais da atualidade, surgem novos problemas, novos valores, os quais exigem atualização dos instrumentos disponíveis para tentar saná-los, assim como o controle social, exercido por meio da sociedade civil organizada. Estas instituições são caracterizadas pelo modelo de cooperação que exercem e somente a comunicação é capaz de promover essa interação entre a organização e seus públicos, propiciando a articulação social para combater os entraves ao desenvolvimento do indivíduo. As Relações Públicas, por sua vez, como gestoras da comunicação, possuem competências no relacionamento com os atores envolvidos. Desse modo, podemos julgá-la como privilegiada, uma vez que, por meio de seus processos e instrumento de comunicação, tem a habilidade de promover um novo paradigma social, voltado para o cooperativismo e a solidariedade.

Desse modo, as atividades de Relações Públicas podem ser realizadas com o intuito de promover a conscientização, mobilização, adesão e organização dos indivíduos às causas sociais. A execução de eventos, pesquisas e demais instrumentos de comunicação podem proporcionar efetivas políticas de informação, as quais estabeleçam a articulação e o bom relacionamento entre os três setores da sociedade.

A fim de conhecer o entendimento dos entrevistados sobre as Relações Públicas, incluiu-se no questionário uma questão indagando sobre sua definição, funções e atividades.

A maioria dos gestores tem o entendimento que a profissão refere-se à comunicação, apontando-o como o profissional capaz de identificar os interesses da instituição. A exceção de um entrevistado que o entende apenas um profissional de nível superior que exerce funções administrativas. Em relação ao Terceiro Setor foi mencionado que as relações Públicas *“tem um papel de suma importância para que*

se dê a adequada e importante comunicação do que se pretende e deseja que seja alcançado, senão por todos, pelo maior número possível dos que precisamos atingir com as nossas intenções”. Tais percepções sobre as Relações Públicas são condizentes às definições apresentadas pelos autores pesquisados, mostrando que os entrevistados percebem o profissional da área como engajado às questões sociais e capaz de buscar a superação dos conflitos por meio da comunicação e melhorias no desenvolvimento social.

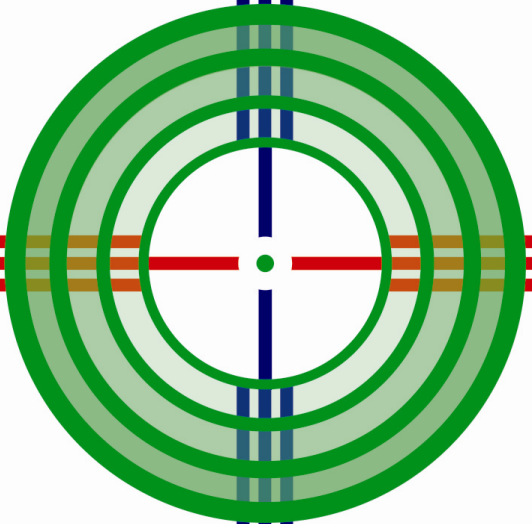
Um entrevistado respondeu ainda que as Relações Públicas engloba a Comunicação e a Assessoria de Imprensa. Tal gestor expõe que a Assessoria de Imprensa é um conjunto de estratégias e ferramentas que proporcionam divulgação de informações, expandindo assim o conhecimento público sobre a os projetos e ações da organização, bem como possibilitam mudanças de percepção e comportamento a respeito da entidade. No entanto, o diferencial é que as Relações Públicas têm a comunicação como foco de trabalho, valendo-se de diversas ações, entre elas a Assessoria de Imprensa, mas não somente.

A respeito das funções, foram mencionadas por um dos entrevistados as tradicionais funções de planejar, implantar e desenvolver processos de comunicação. Observa-se que não foram citadas a pesquisa e acompanhamento e avaliação. Contudo, nesse estudo as funções foram tratadas sob a perspectiva de Administrativa, Mediadora, Política e Estratégica, visto que estas representam melhor o seu caráter agregador de conhecimentos, abrangente, interativo. Assim, a comunicação caracteriza-se como recurso estratégico com a finalidade de promover o bom relacionamento entre os públicos.

No decorrer da entrevista percebe-se que as instituições utilizam instrumentos de Relações Públicas para promover a comunicação e integração com seus públicos. Porém, a partir da análise dessa questão, observa-se que ainda confusão sobre suas atividades e funções. Então, pode-se inferir que as organizações atuam de forma experimental, ou seja, exercem atividades de comunicação sem o embasamento teórico e técnico necessário, o que pode prejudicar seus resultados. Tais constatações vão ao encontro das observações de Peruzzo (1993), a qual salienta o subaproveitamento das Técnicas de Relações Públicas, pelas instituições

sociais de interesse público. Além da dificuldade de inserção desse profissional nas organizações do Terceiro Setor, o qual tem por objetivo propagar o saber e facilitar as ações coletivas.

Capitulo V
Conclusão



5 CONCLUSÃO

Esse estudo tem o objetivo de explorar a constituição e as competências da Gestão Social e observar a capacidade das Relações Públicas de realizar suas funções e atividades no exercício de tal cargo, além de apontar uma perspectiva de atuação profissional em um campo pouco explorado. Pois, a grande expansão da quantidade de organizações da sociedade civil de interesse público nos anos de 1990 fez crescer a consciência social para o desenvolvimento humano e exigiu o aumento da capacitação dos profissionais.

Utilizou-se como metodologia de pesquisa desse trabalho a revisão bibliográfica a respeito da Gestão Social e suas competências, a qual forneceu subsídios teóricos para a fundamentação da análise e da discussão dos questionários aplicados na segunda fase da pesquisa. Como amostra de pesquisa foram selecionados cinco gestores de instituições associadas à FEMAMA representantes de diferentes regiões brasileiras, buscando retratar particularidades políticas, sociais e culturais de nosso país.

Este estudo concentra-se na análise das competências necessárias ao Gestor Social, tendo sido elencadas como principais as Noções de Direito; Função Organização; Planejamento, Captação de Recursos; Gestão de Pessoas, Acompanhamento e Avaliação e Comunicação Estratégica. A partir disso, percebe-se que para assumir o cargo de gestão de instituições sociais é necessário que o profissional tenha conhecimentos sobre controle social, e articulação com os públicos a fim de atingir os objetivos institucionais. Além de flexibilidade para adequar as práticas já comprovadas como eficientes nos Primeiro e Segundo Setores de modo que atendam as expectativas também das entidades filantrópicas.

Observa-se nesse estudo que as Relações Públicas tem como primordiais as seguintes Funções: Administrativa, relacionada à promoção da articulação entre os setores interorganizacionais e entre as instituições, empresariado e órgãos governamentais; Estratégica, na qual o profissional tem a oportunidade de utilizar seus conhecimentos e instrumentos para auxiliar no cumprimento da missão institucional e alcance de sua visão; Mediadora, a qual tem o intuito de a

consolidação do bom relacionamento entre a organização e seus públicos; e, Política, direcionada para o gerenciamento das relações de poder internas à organização e o atendimento das necessidades e demandas dos atores envolvidos com a entidade.

A análise dos questionários aponta para algumas falhas nas práticas do processo de gestão, referentes à elaboração, acompanhamento e avaliação de planejamentos, experimentação no uso de instrumentos de comunicação e problemas nas definições de papéis e responsabilidades, entre outros. Tais problemas certamente são conseqüências da falta de sistematização das atividades, o que impede que o exercício da gestão seja realizado com excelência, podendo comprometer por fim a imagem de todo o setor social.

O estudo mostra que articulação das instituições não governamentais necessária à sua manutenção e consolidação no ambiente social, pode ser realizada pelas Relações Públicas, uma vez que essa tem a capacidade de antever possíveis conflitos no relacionamento entre os atores envolvidos e saná-los, por meio de diversas ações. O processo de efetivação das relações torna-se cada dia mais importante, pois na medida em que novas regras são criadas, como Lei das OSCIPS e Lei do Voluntariado, novas parcerias são firmadas e continuam a crescer as necessidades sociais, sendo preciso garantir que a instituição sobreviva e desempenhe o seu papel.

Observa-se a tendência das organizações em valorizar a comunicação como processo interativo, participativo, embora algumas ainda a utilizem de forma não profissional. Acertadamente a maioria dos entrevistados listou a utilização de instrumentos de comunicação dirigida e alternativos aos gastos excessivos com inserções na grande mídia. Entretanto, a pesquisa não oferece condições para firmar que os gestores utilizam tais veículos, como revistas, newsletter, reuniões e outros por terem ciência de sua maior eficiência ou se é devido aos seus menores custos. O fato é que desta forma estão proporcionando processos de comunicação participativo, flexibilizando o fluxo comunicacional, as relações de poder e as tomadas de decisões, proporcionado o intercâmbio de conhecimentos e valores. É bem verdade que os instrumentos utilizados não são inovadores, pois há muito já

fazem parte dos cenários público e privado, mas a criatividade e o drible à escassez de recursos são características inerentes ao Terceiro Setor, e às Relações Públicas.

De modo geral, não se detectou um processo de gestão plenamente profissionalizado nas organizações em atuam os entrevistados. Percebeu-se que mesmo aquelas que julgam o planejamento como competência essencial à gestão, algumas vezes não o elaboram e quando o fazem acabam por negligenciar seu acompanhamento e avaliação. Tal fato pode ser atribuído à dificuldade de obtenção de recursos financeiros, reclamação de todos os entrevistados, o que leva à adaptações paliativas para dar continuidade às ações. Por exemplo, executá-lo em tempo inferior ao adequado e com vários cortes de gastos devido a orçamentos apertados.

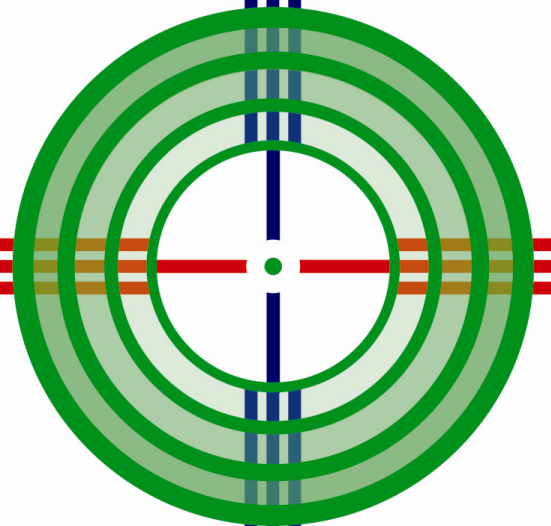
A pesquisa evidenciou que as Relações Públicas possuem capacidade técnica de identificar as necessidades organizacionais, planejar ações para o seu desenvolvimento, amenizar conflitos e definir quais os melhores instrumentos de comunicação para estabelecer relacionamentos duradouros e estáveis com seus públicos. A partir disso e tendo em vista a aplicação de suas funções às competências gerenciais do Terceiro Setor, pode-se afirmar que o relações públicas possui perfil adequado para o exercício da Gestão Social. Contudo, faz-se necessário aprimorar alguns pontos das competências de Relações Públicas, visto que a Gestão Social requer algumas especificidades que a graduação em RRPP não supre, como é caso das noções de Direito.

Ressalta-se que esse trabalho não teve a pretensão de abordar todos os fatores relacionados à Gestão Social, tampouco delimitar o potencial de atuação das Relações Públicas na área. É preciso salientar que esse exercício de pesquisa bibliográfica e de análise de entrevistas foi uma experiência acadêmica significativa para confrontar a prática e a teoria, mas ainda há muito a ser pesquisado a cerca do tema.

Existem possibilidades de atuação para o Gestor Social em organizações ligadas à saúde, educação, meio-ambiente, cultura, dentre outros. E em todos esses espaços as Relações Públicas poderão auxiliar nos processos de desenvolvimento

humano e na mediação dos relacionamentos, desenvolvendo suas funções e criando alternativas de comunicação. Atuar no Terceiro Setor permite ao comunicador assumir a função de gestão, promover iniciativas efetivas de mudanças, sem ficar à sombra das demandas do contexto social.

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

NILO, Alessandra. **Comunicação estratégica para as ONGs: reflexões para debate**. 2007. Disponível em <www.abong.org.br>. Acessado em 16 de abril de 2007.

BAPTISTA, Myrian V. **Planejamento Social: Intencionalidade e instrumentalização**. 2.ed.São Paulo: Lisboa, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CAUDURO, Flávia Ferro. **Competências para a atividade de gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo explanatório**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. 103 p.

DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo. Atlas S.A., 2005

EHLERS, Eduardo M., CALIL, Lúcia Peixoto. **Monitoramento e avaliação: uma oportunidade de aprendizagem**. In: VOLTOLNI, Ricardo (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2. ed.. São Paulo:Editora Senac São Paulo, 2004.

FELLIPPE, Raquel. **O Relações Públicas como Transmissor de Informações em Organizações do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso sobre o Instituto do Câncer Infantil**. Porto Alegre. UFRGS, 2003,101p. Monografia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FISCHER, Rosa Maria. **Gestão de Pessoas nas organizações do Terceiro Setor**. In: VOLTOLNI, Ricardo (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2. ed.. São Paulo:Editora Senac São Paulo, 2004.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2.ed. ver. e ampl. São Paulo, Summus, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. **Gestão Social: Um conceito em Construção**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, IX., 2003, Salvador. El Análises De Lãs Organizaciones Y La Gestión Estratégica: Perspectivas latinas. Salvador, 2003.

GOMES, Vanessa G. C. **Comunicação Mobilizadora: O papel do relações públicas no engajamento do voluntário. Estudo de caso do Instituto da Mama do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. UFRGS, 2006,115p. Monografia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento e gestão estratégica nas relações comunitárias**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldermar (Org). Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

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

_____. **Comunicação Organizacional: Convergência entre o público e o privado.2000**. Disponível em: <www.eca.usp.br/alaic/chile2000> . Acessado em 16 de maio de 2007.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica Fonseca; Fraga, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração**. Porto Alegre. UFRGS, 2007, 55p. Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <<http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>>. Acessado em 14 de junho de 2007.

MOSQUERA, Roberto Quiroga; SOUZA, Flávia Regina. **O Terceiro Setor e o direito**. In: VOLTOLNI, Ricardo (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2. ed.. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

OURIQUE, Carolina Rübensam. **O Uso da Comunicação como Ferramenta de Relações Públicas para o Reforço da Imagem Institucional: O Caso do Café do porto**. Porto Alegre. UFRGS, 2003, 152p. Monografia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PERUZZO, Cecília M. Krohling. **Relações Públicas, movimentos populares e transformação social**. 1993. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt/pag/peruzzo-cicilia-relacoes-publicas.pdf>. Acessado em 31 de maio de 2007.

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua organização: um guia de sustentabilidade para ONGs**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

QUEIROZ, Marco. **O planejamento estratégico e as organizações do Terceiro Setor**. In: VOLTOLNI, Ricardo (Org). Terceiro Setor: Planejamento e Gestão. 2. ed.. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1990. 168 p.

RIBEIRO, Marislei da Silveira. **A responsabilidade social e o papel das Relações Públicas** Ecos Revistas: Revista da Escola de Comunicação Social V.6, N2, Jul-Dez/2002, p.101-116. Universidade Federal de Pelotas, 2002.

ROQUE, Mauren Leni. **Relações Públicas no terceiro setor**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldermar (Org). Relações Públicas

Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Sumus, 2007.

SIMIONE, Márcio (Org). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A. , 2004.

TEIXEIRA, Érika. **O Relações Públicas como Gestor Cultural: Um breve olhar sobre as oportunidades para as Relações Públicas no mercado cultural brasileiro e gaúcho**. Porto Alegre. UFRGS, 2005, 108p. Monografia, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio grande do Sul, 2005.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.) **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

UTSUNOMIYA, Fred Uzumi. **Relações públicas na gestão da comunicação institucional no terceiro setor**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldermar. *Relações Públicas Comunitárias: A comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Sumus, 2007.

VOLTOLNI, Ricardo (Org). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

WENDHAUSEN, Henrique. **Comunicação e Mediação das ONGs: Uma leitura a partir do canal comunitário de Porto Alegre**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

www.ethos.org.br, acessado em 25 de maio de 2007.

www.gife.org.br, acessado em 04 de junho de 2007.

www.rits.org.br, acessado em 04 de junho de 2007.

www.sebrae.com.br, acessado em 02 de junho de 2007.

YOFFE, Daniel. **Captação de recursos no campo social**. In: VOLTOLNI, Ricardo (Org). *Terceiro Setor: Planejamento e Gestão*. 2. ed.. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

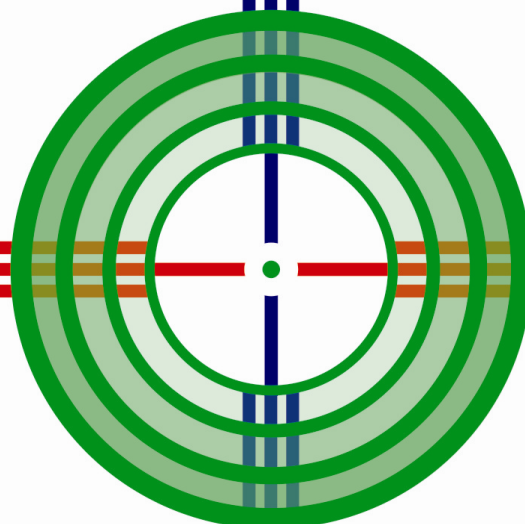
APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário

APÊNDICE B

Tabulação dos questionários



APÊNDICE A

Questionário

Pesquisa para Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social –
Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituição:

Nome e idade do gestor:

Tempo de ocupação do cargo nesta instituição:

Formação:

1- O que você entende por Gestão Social?

2- Caracterize a estrutura administrativa da organização em que atua:

3- Qual(is) das seguintes competências você julga necessárias para a Gestão Social?

() Noções de Direito;

() Função Organização (Estatuto, organograma, relações de autonomia);

() Planejamento;

() Captação de recursos;

() Gestão de Pessoas;

() Acompanhamento e Avaliação;

() Comunicação Estratégica;

() Outros. Especifique:

4- Aponte os principais problemas que interferem na gestão da organização em que atua e de que forma você busca solucioná-los:

5- De que forma a comunicação com os públicos da organização¹ é trabalhada?

¹ Entende-se por públicos da organização: funcionários, estagiários, Diretoria, voluntários, organizações financiadoras, parceiros, comunidade, outras ONG's, veículos de comunicação, etc.

- 6- Cite instrumento de comunicação² utilizados no relacionamento com o público:
- 7- As ações e os instrumentos de comunicação são utilizados no processo de gestão da organização? Quais?
- 8- Há planejamento e avaliação das atividades de Gestão exercidas na sua instituição? Justifique:
- 9- Qual(is) dos profissionais abaixo você acredita que possam assumir a gestão de organizações do Terceiro Setor?
- () Administradores de empresas
 - () Pedagogos empresariais
 - () Relações Públicas
 - () Médicos
 - () Psicólogos
 - () Professores
 - () Arquitetos
 - () Engenheiros
 - () Outros. Qual (is)?
- 10- Você sabe o que é Relações Públicas? Quais são as suas principais funções e atividades?

Obs: As informações fornecidas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo proibida a divulgação dos nomes dos gestores e a identificação das respostas às instituições.

² Entende-se por instrumentos de comunicação toda a forma de transmitir informações a um determinado público. Ex: cartas, mural, jornal, revista, rádio, newsletter, correio eletrônico, outros.

APÊNDICE B

Tabulação dos questionários

Universo de pesquisa: 05 questionários

Instituições Representadas: Associação Brasileira do Câncer –SP; Associação Cearense das Mastectomizadas – Toque de Vida –CE; Centro de Integração Amigas da Mama – AM; Instituto da Mama do rio Grande do Sul – RS; Núcleo Assistencial para Pessoas com Câncer –BA;

Perfil dos entrevistados:

- o Bacharel em Direito, um ano e dois meses no cargo;
- o Administradora, vinte e seis anos no cargo;
- o Fisioterapeuta, um ano e seis meses no cargo;
- o Pedagoga, três anos e seis meses no cargo;
- o Economista/Advogada, dois anos no cargo;

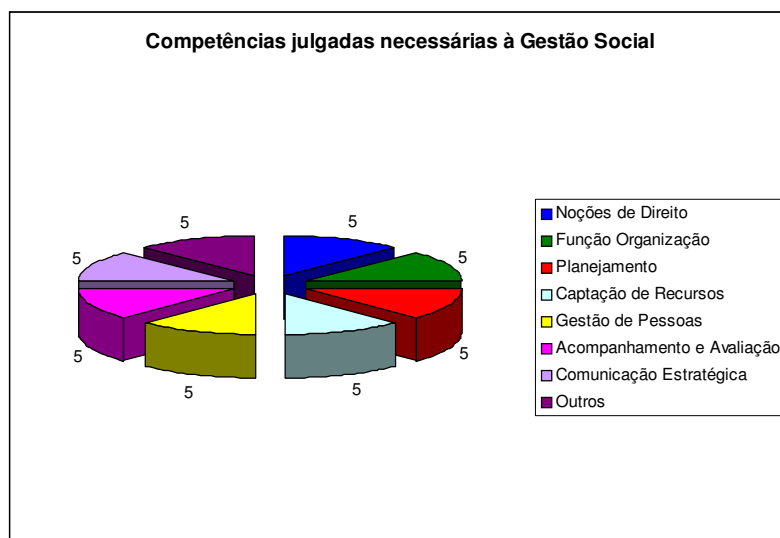
1.O que você entende por Gestão Social?

- o Modelo de gerenciamento profissional, em uma organização social, por meio de definições, decisões e controle, realizar planos e alcançar objetivos;
- o Deve contemplar o alcance da sustentabilidade a longo prazo e que garantam a qualidade dos serviços prestados pela mesma;
- o “Processo de “Gestão Participativa” como sendo o ideal, considerando contudo, os elementares ingredientes do amor e solidariedade;
- o Baseada no relacionamento de pessoas, representada por um gestor que objetiva expressar e realizar ações pelo bem comum e de interesse coletivo, grupal ou até mesmo individual;
- o Forma de regular e mediar os interesses sociais (com base em uma demanda),
na busca por melhorias ou alternativas para minimizar uma problemática, envolvendo os diferentes setores.

2. Caracterize a estrutura administrativa da organização em que atua:

- o A estrutura administrativa, em ordem hierárquica, é composta por: Assembléia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e departamentos. O Conselho de Administração tem como staff o Conselho Fiscal;
- o Assembléia Geral, como órgão máximo de decisões, Conselho de Administração, Diretoria e um Conselho Fiscal. Contamos também com pessoal em áreas de trabalho que exigem conhecimentos especializados e habilidades técnicas comprovadas e, mão-de-obra para serviços operacionais;
- o Formada somente por “mulheres diagnosticadas com câncer de mama, atua através da Diretoria Geral, que administra as ações desenvolvidas pela instituição e conta com o apoio de uma voluntária que realiza todas as funções administrativas e financeiras;
- o Gestão centralizada e participativa, mas com pouca autonomia;
- o Formalmente a instituição possui uma estrutura administrativa, contudo na prática todas as ações são concentradas na figura da presidente.

3. Qual(is) das seguintes competências você julga necessárias para a Gestão Social?



Outros:

- o Visão de negócio;
- o Articulação e negociação;
- o Profissionais da área específica de abordagem da missão a ser abraçada;
- o Empreendedorismo Social;

4. Aponte os principais problemas que interferem na gestão da organização em que atua e de que forma você busca solucioná-los:

Principais problemas mencionados:

- o Falta de compreensão do Conselho Administrativo em relação ao seu papel, previsto Estatutariamente; inclusive no que se refere à complementação de recursos financeiros.
- o Gestão de Pessoas;
- o Insuficiência de profissionais qualificados;
- o Dificuldades para a sustentabilidade da organização;
- o Falta de apoio e parceria das 3 instâncias governamentais;
- o Atividades desempenhadas de forma humanizada, primária e artesanal – sem técnica ou profissionalismo.
- o Atuação da instituição focada na filantropia, no assistencialismo e no paternalismo.
- o Desconhecimento/despreparo do mercado (primeiro e segundo setores) para compreender o exercício das ONGs e sua importância.

Soluções utilizadas para saná-las:

- o Fortalecimento da organização, em relação à sua estabilidade técnica e financeira;
- o Ações de conscientização do Conselho Administrativo sobre seu papel como efetivo colaborador e agregador de forças à Organização;
- o Atividades de qualificação da Diretoria;
- o Motivação de colaboradores pela importância da missão, transparência das ações legalmente exigidas por leis específicas e eticamente estabelecidas;
- o Ordenação e agrupamento de atividades e recursos;

- o Assegurar a cooperação voluntária por parte de profissionais qualificados e específicos;
- o Incentivo ao profissionalismo;
- o Utilização de processos, programas sistematizados, ferramentas de relacionamento com o mercado, organização interna;
- o Promoção da capacitação do voluntariado e equipe funcional

5. De que forma a comunicação com os públicos da organização é trabalhada?

- o Utilização de instrumentos de comunicação dirigida;
- o Transparência nas ações da organização;
- o Divulgação das ações desenvolvidas pela instituição;
- o Realização de comunicação interpessoal, em massa, através de áudio visual e mediada por computadores.

6. Cite instrumento de comunicação utilizados no relacionamento com o público:

Veículos de comunicação Dirigida

- o Escrita: revista; ofício, circular, mural, jornal institucional;
- o Oral: reuniões, grupos de estudos, espaço para apresentação de resultados (encontros), encontros individualizados, telefone, cursos, capacitações;
- o Auxiliar: site, e-mails, newsletter, debates virtuais, fotografias;
- o Aproximativa: eventos.

Veículos de comunicação de massa:

- o Televisão, rádio, jornais de grande circulação, outdoor.

7. As ações e os instrumentos de comunicação são utilizados no processo de gestão da organização? Quais?



Ações e instrumentos mencionados:

- o A maioria não soube responder;
- o Correio eletrônico.

8. Há planejamento e avaliação das atividades de Gestão exercidas na sua instituição? Justifique:



Justificativa dos entrevistados que responderam SIM:

- o Desenvolvimento formal de Planejamento Estratégico da organização, com planos de ação e projetos específicos, prevendo avaliação.

Justificativa dos entrevistados que responderam NÃO:

- o Equipe operacional insuficiente e gerência envolvida diretamente com atividades operacionais;
- o Submissão da diretoria em relação ao Planejamento.

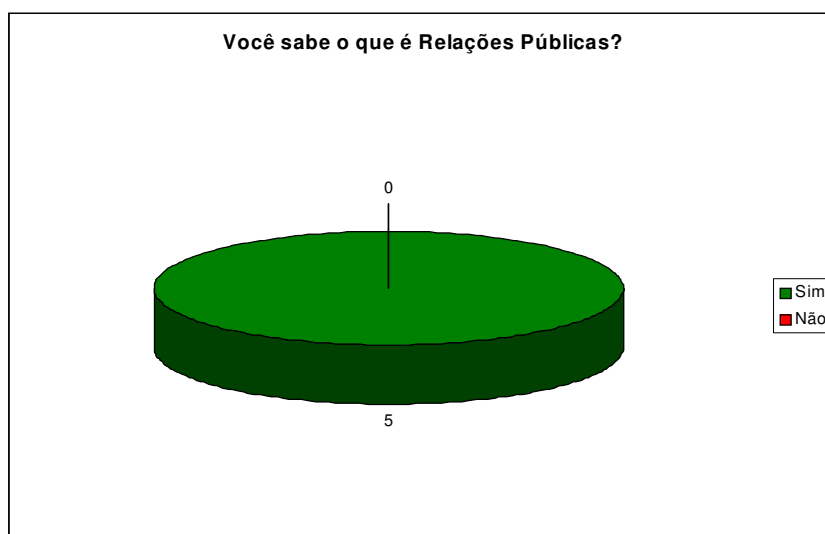
9. Qual(is) dos profissionais abaixo você acredita que possam assumir a gestão de organizações do Terceiro Setor?



Outros:

- o Qualquer outro profissional com conhecimentos básicos específicos do Terceiro Setor se adequando, conseguirá certamente, realizar uma boa gestão;
- o Assistentes Sociais;
- o Sociólogos.

10. Você sabe o que é Relações Públicas? Quais são as suas principais funções e atividades?



Definições de Relações Públicas apresentadas:

- o engloba a área de Comunicação e Assessoria de Imprensa, que são bastante extensas em suas ações.
- o É um profissional que, no Terceiro Setor tem um papel de suma importância para que se dê a adequada e importante comunicação do que se pretende e deseja que seja alcançado;
- o É uma função administrativa exercida por um profissional de nível superior;
- o Um profissional que identifica os interesses da organização, utilizando a comunicação como recurso estratégico para interagir com seus diferentes públicos;

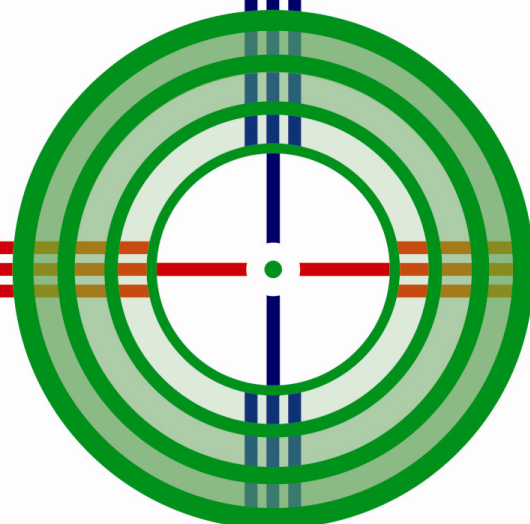
Funções e Atividades citadas:

- o Tem como atividade e funções: planejar, implantar e desenvolver processos de comunicação;
- o A Comunicação traz consigo as ações de Marketing, busca de patrocínios, publicidade, etc;
- o A Assessoria de Imprensa é uma série de estratégias e ferramentas voltadas à promoção e divulgação de informações sobre determinado tema, serviço ou atividades, de modo a expandir o nível de conhecimento do público sobre o mesmo ou ainda gerar mudanças de percepção ou comportamento.

ANEXOS

ANEXO A

Lista de endereços eletrônicos dos entrevistados



ANEXO A

Lista de endereços eletrônicos dos entrevistados

Associação Brasileira do Câncer (SP) – abcancer@abcancer.org.br

Associação Cearense das Mastectomizadas – Toque de Vida (CE) –
milabuson@yahoo.com.br

Centro de Integração Amigas da Mama (AM)– ciamanaus@hotmail.com

Instituto da Mama do rio Grande do Sul (RS) – gerencia@imama.org.br

Núcleo Assistencial para Pessoas com Câncer (BA) – naspec@naspec.org.br