

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Carlos Augusto Gonçalves Camilotto

**Agendamento de organizações do Terceiro Setor em Juiz de Fora**  
Fatores condicionantes da visibilidade no jornal Tribuna de Minas

Juiz de Fora

Abril de 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Carlos Augusto Gonçalves Camilotto

**Agendamento de organizações do Terceiro Setor em Juiz de Fora**  
Fatores condicionantes da visibilidade no jornal Tribuna de Minas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho.

Juiz de Fora  
2016

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, ao orientador Boanerges Balbino Lopes Filho, pelo incentivo e confiança na construção deste trabalho.

Ao professor Márcio de Oliveira Guerra, pelo apoio em todas as etapas do curso.

Ao professor Paulo Roberto Figueira Leal, pelo acolhimento desde o curso da disciplina isolada.

Ao professor Luiz Ademir de Oliveira, pela contribuição na pesquisa.

Ao professor João Luiz Guerreiro Mendes, pela valiosa colaboração.

Ao professor Carlos Pernisa Júnior e a todo corpo docente do PPGCOM.

À Andréia Nascimento Camilotto, esposa e companheira, pelo apoio incondicional para o êxito de nossa proposta.

Aos familiares pelo apoio nesta e em outras etapas.

Às mestrandas Cibele Ferraz e Daniela Canin pelo produtivo grupo de pesquisa formado durante o curso.

Aos companheiros discentes e funcionários da Universidade Federal de Juiz de Fora que, de forma direta, ou indireta, contribuíram valiosamente para a concretização deste ideal.

A todos os membros da sociedade civil que apoiam o segmento em epígrafe e que disponibilizaram informações necessárias ao escopo desta dissertação.

Que o aprimoramento obtido nesta etapa seja utilizado no sentido de honrar a colaboração e a confiança depositada, Muito Obrigado!

Enxugando o gelo,  
Sua realidade segura por um fiapo de cabelo  
Apego pelo tempo, melhor não tê-lo;  
Segurá-lo, não quero, nem há como contê-lo.

BNegão

## **RESUMO**

A pesquisa tem como principal objetivo a análise do processo de agendamento de temáticas das organizações sociais localizadas na cidade de Juiz de Fora – MG, no jornal Tribuna de Minas. Apresenta o cenário de atuação dessas instituições, as esferas de poder e o papel da Comunicação Social no espaço midiático. Busca-se situar esse contexto específico, inserido no âmbito do Terceiro Setor. Visa ainda ampliar a compreensão da situação contemporânea, permeada por questões relacionadas às questões sociais, ao papel do Estado e ao aprimoramento das políticas setoriais norteadoras da ação dessas entidades. Ao promover uma reflexão fundamentada em paradigmas das Ciências Sociais aplicadas e da Teoria da Complexidade, no intuito de elucidar caminhos das práticas em Comunicação Social e da Cultura Organizacional, a dissertação estabeleceu percursos que envolveram um mapeamento bibliográfico, relacionado a temas como Complexidade, Terceiro Setor e Comunicação Organizacional, pesquisa de campo junto às organizações sociais e entrevistas semiestruturadas e em profundidade com profissionais da imprensa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Social; Poder; Terceiro Setor; Agendamento; Esfera pública.

## **ABSTRACT**

The research aims to analyze the thematic scheduling process of social organizations located in the city of Juiz de Fora - MG, in the Minas Tribune newspaper. It presents the scene of activities of these institutions, power balls and the role of social communication in the media space. Seeks to situate this specific context, inserted within the third sector. It also aims to broaden the understanding of the contemporary situation, permeated by issues related to social issues, the role of the state and improvement of sectoral policies guiding the action of these entities. By promoting a reflection based on paradigms of social sciences applied and Complexity Theory, in order to elucidate ways of practices in Communication and Organizational Culture, the dissertation established pathways involving a mapping bibliographic mapping, related to issues such as complexity, third Sector and Organizational Communication, field research by the social organizations and semi-structured interviews and in depth with media professionals.

**KEYWORDS:** Social Communication; Power; Third sector; scheduling; public sphere.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 – PODER, POLÍTICA E ESTADO.....</b>	<b>12</b>
1.1 - O exercício do poder.....	14
1.2 – A trajetória da ação estatal.....	19
1.3 – Da cidadania regulada para a cidadania e responsabilidade social.....	24
1.4 – A estratificação social.....	26
1.5 – O processo de mobilidade social.....	27
1.6 – O ser humano integral.....	32
<b>2 – A CONJUNTURA SOCIAL E O TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>33</b>
2.1 - A esfera pública.....	33
2.2 - Sociedade Civil.....	39
2.3 – A comunicação no Terceiro Setor.....	42
2.4 - O trabalho no Terceiro Setor.....	49
<b>3 – AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO.....</b>	<b>50</b>
3.1 - A Teoria da Complexidade.....	52
3.2 - A Teoria da Complexidade aplicada ao Terceiro Setor.....	53
3.3 - A Comunicação Organizacional e a formação profissional de jornalistas.....	59
3.4 - Do contexto político às motivações individuais .....	66
3.5 - O ser humano integral no centro das estratégias.....	68
3.6 - A Comunicação Organizacional e as especificidades do Terceiro Setor.....	70
<b>4-ASPECTOS INERENTES À COMPREENSÃO DA CONJUNTURA SOCIAL..</b>	<b>72</b>
4.1 – Metáforas como mecanismo de aprimoramento .....	72
4.2 - A responsabilidade na gestão das organizações do Terceiro Setor.....	77
4.3 – O Instituto Cidade.....	78
4.4 – Possibilidades e inovações.....	83
4.5 – O projeto Hapoena.....	85

4.6 – O jogo Oasis.....	88
<b>5 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>90</b>
5.1 – A Teoria do Agendamento.....	91
5.2 – O processo de contra-agendamento.....	92
5.3 – <i>Advocacy</i> .....	92
5.4 - A visibilidade midiática.....	93
5.5 – Os critérios de noticiabilidade.....	94
5.6 - Gestão de Comunicação Social em organizações do Terceiro Setor.....	95
5.7 - A Comunicação Social no Terceiro Setor na cidade de Juiz de Fora.....	96
5.8 Agendamento das Organizações Sociais no jornal Tribuna de Minas.....	99
5.9 - Conteúdo veiculado referente à instituições do Terceiro Setor.....	100
6.0 – Organizações sociais veiculadas no jornal Tribuna de Minas.....	106
6.1 - O posicionamento do jornal Tribuna de Minas.....	120
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>131</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## INTRODUÇÃO

A reflexão fundamentada sobre os referenciais epistemológicos passíveis de contribuir para elucidar as práticas comunicacionais requer o estabelecimento de amplo diálogo acerca dos interesses envolvidos. Possuímos vastos arquivos, contemplando experiências acumuladas, sistematizadas de diversas formas, sobre as quais dispomos de modo bastante acessível. Entretanto, compilar esse conhecimento, e extrair parte pertinente e socialmente compartilhável constitui desafio intelectual, uma vez que a “cada seis anos a ciência duplica o montante – ou o ‘capital’ de conhecimentos, o que significa que proporcionalmente cada um de nós sabe menos a cada dia”. (VIZER, 2011, p.81).

O papel do jornalista, operador de mecanismos de Comunicação Social, com atuação responsável na sociedade, envolve aspectos como observação, articulação, crítica e autocrítica. Para que essa atuação contemple anseios recíprocos, faz-se necessário o aprofundamento no objeto da ação comunicacional, seja no sentido da coerência profissional, seja na demarcação histórica e institucional de seu campo de atuação. Para além dos componentes da transmissão de informações, o aprimoramento da atividade requer uma perspectiva teórica de caráter visceral, abarcando a interface entre os aspectos teóricos e práticos. Considerando ainda os exercícios de poder inerentes aos processos de influência da esfera midiática, bem como os efeitos sociais das tecnologias.

A natureza do trabalho e das relações entre os comunicadores e a sociedade envolve conhecimentos de várias áreas, estabelecendo diálogo com aspectos históricos sociológicos e políticos. Transitando nessas e por outras searas, não objetivamos simplesmente transmitir informações, mas contribuir para a pluralidade de ideias. Ao assumir a forma de agentes catalizadores das mudanças necessárias, podemos colaborar para que mudem para algo consensualmente melhor, para o maior número de pessoas possível, pois, se as circunstâncias sempre mudam, que o tecido social possa ser aprimorado.

Vivemos um momento de profundo dinamismo na área de Comunicação Social e do Marketing, sobretudo, quando relacionamos as duas atividades ao planejamento estratégico das organizações do Terceiro Setor. Emerge então um vasto campo de atuação para os profissionais desses segmentos, uma vez que, envolver, mobilizar e motivar pessoas engloba, necessariamente, comunicar-se com assertividade. Uma atividade vital para diversas instituições, que começam a despertar para a relevância dos processos comunicacionais, visando o seu desenvolvimento sustentável. Entretanto, em parte dessas

instituições, algumas atividades dessa área acontecem ainda de forma incipiente, num processo de erros e acertos, procuras e descobertas, em que conceitos e práticas do mundo dos negócios passam a ser inseridos nas organizações sociais. O Marketing voltado para o caráter social, em detrimento dos aspectos mercadológicos, é capaz de contemplar expectativas em relação aos resultados e necessidades das organizações do Terceiro Setor, sem perder de vista os valores e laços de solidariedade envolvidos.

Assim, para além das paixões que as movem, podemos salientar que há, no atual cenário brasileiro, uma crescente necessidade de profissionalização das ferramentas de gestão empregadas em instituições situadas no Terceiro Setor. A busca pela gestão eficaz perpassa a destinação correta dos recursos financeiros, investimento em capacitação de pessoas e adequação dos serviços às necessidades dos públicos. Porém, chega o momento em que gestores despertam para a importância do fato de que técnicas eficientes para objetivos comerciais também podem ser destinadas a promoção de mudanças sociais, principalmente, quando se trata de conquistar a adesão e mobilizar parcelas significativas da sociedade.

O termo Terceiro Setor refere-se a uma parte específica de instituições atuantes no país. Para se ter ideia de sua relevância, congregando numerosas organizações, que geram empregos e auxiliam na execução de políticas públicas. Algumas definições que dizem respeito ao Terceiro Setor no Brasil ainda são frágeis constructos teóricos. Mesmo a legislação que regulamenta as atividades nesse nicho vem passando, recentemente, por significativas mudanças. Esse cenário é marcado por terminologias como: sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não-governamentais. Termos que, “provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão. Esclarecendo, o Terceiro Setor engloba sempre a questão do tripé Estado, mercado e sociedade civil”. (VOLTOLINI, 2004, p. 123).

Em meio a essa nomenclatura, com distinções entre instituições jurídicas e de direito privado, entidades atuam em causas específicas e gerais, em diversas áreas sociais, como educação, saúde e cultura. “Em sentido abrangente, as organizações sociais representam uma forma de parceria do Estado com as instituições privadas de fins públicos”. (MEREGE, 2001, p. 17). Nos últimos anos, ocorreu a promoção de constantes reformulações no Terceiro Setor, com a finalidade de obtenção de modernização e de aumento da profissionalização, incluindo as recentes discussões sobre uma regulamentação para o setor – que introduz uma qualificação jurídica específica e novas

formas de regulação para essa interação com o Estado, buscando também credibilidade e identificação de novas estratégias de sustentabilidade e financiamentos.

Paralelamente às preocupações estatutárias, instituições têm investindo na adoção de diversos instrumentos voltados para o planejamento, a gestão e o marketing; para estratégias de captação de recursos; para sistematização de metodologias; para a divulgação de suas atividades. Segundo Meneghetti, (2001, p. 40), “sem comunicação uma organização do Terceiro Setor não sensibiliza apoiadores para sua causa, não conquista voluntários, não capta recursos nem ganha visibilidade na mídia”.

Estamos diante de um segmento repleto de especificidades, no qual a expansão, pode ser exemplificada por dados de “estudo do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Em dezembro de 2004, o país possuía 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos, contra 105 mil em 2002, totalizando um crescimento de 157% em dois anos”. (DUARTE, 2010, p. 154). Esse crescimento vem acarretando demanda por novos serviços, ferramentas de gestão e processos comunicacionais.

Com o espaço aberto pela redução das atribuições estatais, ocorre a ampliação das iniciativas do setor empresarial em programas e projetos sociais, através de fundações e institutos. Nesse sentido, verificou-se o casamento da visão de mercado com o Terceiro Setor. Nessa prática, “o caminho mais frequente para que uma organização corporativa mantenha suas linhas de ação social é a criação de um instituto ou fundação social que, com personalidade jurídica própria assume a missão da Responsabilidade Social da empresa”. (FISCHER 2002, p. 107). O incremento desse formato de parceria incidiu diretamente na utilização de novas possibilidades de gestão, destinadas, em sua essência, à pavimentação de caminhos para a melhoria de nosso tecido social.

A percepção acerca de parte da atuação das organizações do Terceiro Setor com sede em Juiz de Fora constitui uma forma de contribuir em relação à coleta, sistematização e apresentação de dados capazes de ajudar a construir um retrato mais fidedigno desse segmento na cidade. Outro aspecto é que, a medida em que serão apresentadas as temáticas agendadas em um dos principais veículos de comunicação do município, o Jornal Tribuna de Minas, outros profissionais, pesquisadores e instituições podem ter à disposição referência para futuras incursões teóricas ou práticas.

É tarefa árdua estipular um caminho capaz de apurar a percepção sobre o potencial de comunicabilidade das ONGs, especificamente, para melhor compreender o processo de agendamento das organizações do Terceiro Setor situadas em Juiz de Fora. Definir em que medida já existe algum esforço sendo feito para obtenção de espaço na mídia. Se há

ou não tendência de profissionalização das assessorias de imprensa dentro dessas instituições. A trajetória eleita foi acompanhar, diariamente, durante seis meses, tudo o que era publicado a respeito do segmento no Jornal Tribuna de Minas, buscando contextualizar essa atuação no cenário da complexa interface entre as esferas sociais. Para situar o quadro, tecemos considerações para delinear parte do percurso histórico de alguns setores da sociedade envolvidas, como o papel do Estado, entidade presente em nossas vidas e cuja atuação, afastamento ou parceria na execução de atividades influenciam as atividades do Terceiro Setor.

O campo da Comunicação Social, um espaço social estruturado, cujas peculiaridades serão pormenorizadas no texto, foi constituído no contexto da sociedade com base na solidariedade orgânica. O conceito estipulado pelo sociólogo Émile Durkheim compara as sociedades complexas a grandes organismos vivos em que há a interdependência da participação de diferentes órgãos para a manutenção da existência do todo. Nesse contexto, temos a Comunicação Social emergindo de identidades cambiáveis e cristalizando suas formas de atuação e exercícios de poder.

O levantamento do conteúdo veiculado no Jornal Tribuna de Minas, entre abril e setembro de 2015, foi o ponto de partida para a identificação das organizações a terem suas estratégias de divulgação das atividades empreendidas observadas de forma mais atenta. Contudo, tivemos também a preocupação de assegurar que a listagem elaborada após a leitura sistemática do jornal contemplasse entidades com atuação em diferentes áreas para, com isso, podermos ter indicativos de instituições de porte, estrutura administrativa e relacionamento com seu público alvo bastante distintas.

O próximo passo foi realizar entrevistas com gestores e membros de instituições com objetivos distintos, contemplando parte da diversidade em relação às causas que figuraram no veículo, objetivando entender parte os anseios abraçados pelas organizações sociais locais. Com esse intuito, foram entrevistados, de um lado, gestores, voluntários, estagiários e profissionais contratados que se ocupam de tarefas ligadas à assessoria de comunicação dentro de instituições que foram citadas pelo jornal nos meses sob análise. E, de outro, os jornalistas responsáveis pela definição, apuração, redação e revisão de pautas vinculadas ao segmento, que integram a redação do periódico. Nossa expectativa, com essa dinâmica, foi averiguar as diferentes práticas e em que medida isso impactava no sentido das instituições estarem ou não em evidência.

As entrevistas com os profissionais do Jornal Tribuna de Minas possibilitaram o estabelecimento de conexões que ampliaram o discernimento sobre a importância da

condução das demandas e temáticas das ONGs de forma profissional. Principalmente, para a reverberação dos objetivos quando conduzidos de forma profícua por pessoas capacitadas para tal.

No intuito de apresentar as temáticas abordadas neste trabalho, os capítulos foram encadeados de forma a abarcar a contextualização das premissas da atuação do Terceiro Setor na sociedade.

Assim, no primeiro capítulo, salientamos que a pesquisa adota o exercício de poder como um dos aspectos primordiais e fio condutor de discussões empreendidas, uma vez que os desdobramentos dos processos a serem analisados permanecem, ainda que de forma implícita, atrelados à questão de qual indivíduo ou instituição, pode ou não, ou dispõe de condições para exercer poder. Empreendendo ainda reflexão fundamentada acerca do papel do Estado, sua evolução e, paralelamente, o aprimoramento dos indivíduos e suas relações ecossistêmicas.

Contextualizando o cenário de atuação das instituições e premissas do processo de estruturação dos meios de Comunicação Social, o segundo capítulo traz conceitos referentes à situação da conjuntura e divisão em campos sociais, bem como parte da trajetória da esfera pública e da sociedade civil, representando a “caixa de ressonância” dos anseios particulares e coletivos.

O terceiro capítulo aborda as especificidades das organizações sociais, inseridas no cenário contemporâneo. Pautada na Teoria da Complexidade, a análise visa estabelecer conexões entre a comunicação e os aspectos subjetivos. Como afirma Edgar Morin, as estruturas sociais são complexas por serem tecidas a um só tempo. Complexo não representa sinônimo de complicado, mas, de setores com alto grau de reciprocidade em suas interfaces. Essa corrente do pensamento está relacionada aos aspectos da cultura organizacional, sua evolução e as particularidades do Terceiro Setor. Nicho norteado por uma visão diferenciada em seu gerenciamento em relação às organizações de outros segmentos.

Já o quarto capítulo, apresenta implicações desse cenário complexo no qual as entidades encontram-se inseridas, salientando as responsabilidades, inovações e motivações para ação. São temáticas de suma importância para o aprimoramento das instituições sociais. A ineficiência de gestão pode reverter o agendamento positivo nos diferentes veículos de comunicação, vindo a comprometer, drasticamente, sua reputação. O que implica, em certa medida, na possibilidade de generalização da opinião pública que

pode tender a enxergar todo o segmento de forma negativa. Fato que dificulta o trabalho do profissional de comunicação inserido nas organizações sociais.

Também aborda ferramentas passíveis de serem empregadas em prol da otimização das atividades, para fugir ao risco de estagnação. Engajadas em uma conjuntura social dinâmica e necessitando repaginar-se a todo tempo na busca por visibilidade e recursos, as instituições precisam inovar para assegurar sua expansão e consolidação. Traz ainda a utilização das metáforas como mecanismos capazes de expandir nossa compreensão. Vislumbrar o que não conhecemos com base naquilo que já está difundido, constitui uma das características que confere às metáforas valor inestimável para ampliação dos horizontes cognitivos.

O capítulo cinco refere-se à questões específicas dos processos de Comunicação Social, como agendamento e visibilidade midiática. Conceitos que, junto à questão do exercício de poder, ajudam a nortear a discussão em epígrafe. Há ainda a apresentação das instituições agendadas no Jornal Tribuna de Minas, no período de abril a setembro de 2015.

Finalizando, dialogamos com instituições que tiveram suas iniciativas, ações e projetos divulgados e detalhes dos processos noticiosos dos conteúdos veiculados. O estudo almeja aprimorar o conhecimento acerca dos mecanismos de agendamento, proporcionando maior compreensão dos processos comunicacionais. O jornal Tribuna de Minas, importante veículo de comunicação da cidade de Juiz de Fora, constitui um meio para divulgação das temáticas relativas ao Terceiro Setor na cidade. Parte das relações estabelecidas entre instituições locais e o jornal, representam laços de um segmento em evolução e com perspectivas promissoras.

## **1 – PODER, POLÍTICA E ESTADO**

O exercício de poder, como um dos aspectos primordiais das discussões empreendidas, contempla nuances imprescindíveis para sua compreensão: “não é basicamente o resultado de uma ação que lhe interessa, mas seu processo, seu desenvolvimento” (FOUCAULT, 2012, p. 22). Como é o ambiente onde esse desenvolvimento ocorre, uma vez que os desdobramentos a serem analisados permanecem, ainda que de forma implícita, atrelados à questão de qual indivíduo ou instituição pode exercer poder e as condicionantes para tal atuação.

A conciliação entre os fundamentos institucionais e os indivíduos que compartilham a vida em sociedade enfrenta contradições inerentes a um contexto perpassado por conflitos e desigualdades. Nesse sentido, o sociólogo Eduardo Vizer salienta a dualidade dessas relações:

Paralelamente, vai se produzindo a representação intelectual sobre um segundo “domínio”: o político e social. Esse novo domínio (o dos homens, e seu governo e o Estado) é uma realidade dual: os indivíduos tendem a colocar seu próprio interesse individual sobre o interesse coletivo, sobre o qual faz falta um dispositivo de criação de sentido de valores que os reintegre à sociedade e as formas organizadas de vida e de governo. (VIZER, 2011, p.44).

A reflexão fundamentada acerca do papel do Estado e do aprimoramento dos segmentos envolvidos na formação da conjuntura social hodierna possibilita contextualizar o cenário de atuação das instituições e dos próprios meios de Comunicação Social, considerando que cada parte tem uma lógica, e que essas frações estão ligadas a uma totalidade, possuindo como “liga” traços de coerção, solidariedade e laços compulsórios, pois, relações sociais são contextuais. Elas dependem de ampla combinação de fatores para produzir um determinado resultado. Nesses espaços, marcados por características singulares, o exercício do poder perpassa todo o corpo social, possuindo tanto aspectos negativos quanto afirmativos.

O papel do intelectual pode variar de “dono da verdade e da justiça” até articulador capaz de produzir ligações transversais do saber. Ele migra, do sentido universal para o sentido político. Tendo seu trabalho, ao mesmo tempo, mais reconhecido e mais influenciado pelo caráter institucional. O próprio conceito de verdade a ser buscado deixa de ter a ver com o simples “descobrimento”, passando a ser relacionado com o conjunto de regras e os efeitos específicos do poder. A origem remonta aos intelectuais burgueses, que “logo passam a transformar suas conversações sociais em aberta crítica, rebentam a ponte existente entre a forma que restava de uma sociedade decadente, a corte, e a forma primeira de uma nova: a esfera pública burguesa”. (HABERMAS, 2003, p.45).

A visão crítica, derivada da própria genealogia da história, assegura que quanto mais elucidarmos a “verdade”, mais verdades haverão para serem descortinadas. Ou seja, “o querer-saber não se aproxima de uma verdade universal; não dá ao homem um exato e sereno controle da natureza; ao contrário, não cessa de multiplicar os riscos, sempre faz

nascer os perigos; abate as proteções ilusórias; desfaz a unidade do sujeito”. (FOUCAULT, 2012, p. 84).

Essas discussões integram circunstâncias que transitam entre a teoria e a prática. Segundo Gilles Deleuze, em diálogo estabelecido com Michel Foucault, às vezes, entre a prática e aplicação da teoria, seria “ela própria criadora com relação a uma forma futura de teoria”. (FOUCAULT, 2012, p. 129). Diante das dificuldades de se acompanhar a velocidade de crescimento das demandas, o aumento do fluxo de informações e, conseqüentemente, maior grau de complexidade, o filósofo Jürgen Habermas pondera que: “à multidão acomodada e espiritualmente indolente é apresentado o pretexto para escapar do esforço de elaboração mental”. (HABERMAS, 2003, p. 278). Assim como alguns indivíduos não se habilitam a ir para as trincheiras, porque pessoas lutarão e matarão por eles, outros submergem em um estado letárgico, outorgando a cidadãos supostamente mais qualificados e bem informados as conclusões acerca de uma realidade contextual passível de interpretação e manipulação.

### **1.1 - O exercício de poder**

O exercício de poder perpassa distintas conotações, sendo amplamente empregado e em grande variedade de acepções. Para produzir efeito, essa força precisa estar atrelada a certas condicionantes. Por exemplo, um computador entregue a um chimpanzé teria pouca utilidade. Segundo Boudon:

Considerando-se o recurso, a capacidade de emprega-lo ou a capacidade estratégica em relação a outrem de mobilizar e combinar recursos, o poder pode ser visto como uma relação que aparece na análise da interação, ou como no caso do fenômeno que “emerge” da agregação ou da composição de uma variedade de tipos de interações complementares (BOUDON, 2001, p. 433).

Nos contornos aplicados aos aspectos do objeto de trabalho em epígrafe, o poder envolve as finalidades do uso dos mecanismos de Comunicação Social, bem como a sinergia que pode derivar desse uso. Nas instituições do Terceiro Setor há necessidade de implementação de um formato participativo, que, segundo Cecília Peruzzo, não é atitude passiva nem manipulada, “apesar de por vezes ser limitada, no sentido de não atingir a todas as instâncias da estrutura política ou não abarcar todas as decisões. O exercício do

poder é partilhado. São expressões do poder-participação a cogestão e autogestão”. (PERUZZO, 1998, p.81).

Como além de diferentes acepções, o poder possui distintas formas de aplicação essas articulações apresentam dicotomias, pois, conforme Habermas:

Max Weber definiu o poder como a possibilidade de impor a própria vontade ao comportamento alheio. Hannah Arendt, ao contrário concebe poder como a faculdade de alcançar um acordo quanto à ação comum, no contexto da comunicação livre de qualquer tipo de violência, ambos veem o poder como um potencial que se utiliza em ações, mas cada um se baseia num modelo de ação distinta. (HABERMAS, 1980, p.100).

Portanto, o poder a ser desempenhado pela comunicação nas organizações sociais envolve a construção de uma realidade contemplada com maior grau de equidade interna e externamente. Uma vez que o trabalho ligado às questões sociais situa-se em uma zona de obrigações e coerções relativas a uma autonomia condicionada e recíproca. Para obtenção de êxito, Hannah Arendt ressalta que “o poder resulta da capacidade humana, não somente de agir ou de fazer algo, como de unir-se a outros e atuar em consonância com eles (HABERMAS, 1980, p.100)”. Convém então situar a atuação no espaço intermediário, entre as obrigações cotidianas e a atração proveniente dos benefícios advindos e passíveis de compartilhamento.

Os processos sociais transcorrem, de forma aparente, ou velada, norteados pelas relações de poder estabelecidas em nossa sociedade. Esses exercícios de poder podem ser analisados por antinomias calcadas em bases estruturais ou através da perspectiva analítica foucaultiana. Ao invés da primazia das relações com o Estado, o poder é verificado por Michel Foucault em vários momentos de nossas vidas, e em diferentes instâncias. Poder e empoderamento são aspectos subjetivos. Não seria algo que propriamente se possua, mas algo que se exerça, ou seja: “não se sabe ao certo quem o detém; mas se sabe quem não o possui” (FOUCAULT, 2012, p. 138). Trata-se de uma abstração construída conforme capacidades, imposições e sujeições, genealogicamente fundamentadas pelo autor.

Cada poder possui seu próprio cabedal de saberes correspondentes. Não existe, portanto, um saber neutro, “todo saber é político”. Nesse cenário, saber e poder se

implicam mutuamente. Contudo, “o querer saber não se aproxima de uma verdade universal; não dá ao homem um exato e sereno controle da natureza; ao contrário, não cessa de multiplicar os riscos; sempre faz nascer os perigos; abate as proteções ilusórias; desfaz a unidade do sujeito” (FOULCAULT, 2012, p. 84). A evolução do saber constitui o delineador das novas relações de poder. A autorização para controlar é derivada da especialização obtida através do avanço dentro de um campo do saber.

Outra característica fundamental é o conceito de capilaridade. De seu ponto de partida, quando passível de ser determinado, as relações de poder se espriam pelo tecido social. Descortinando parte da trajetória da consolidação das instituições e rompendo com um conjunto de paradigmas atrelados a aspectos conjunturais e ideológicos, Foucault incrementa as possibilidades de compreensão da formação dos indivíduos e suas relações com os respectivos campos de atuação.

A pesquisa relativa aos processos de comunicação aponta algumas mudanças em relação à configuração de poderes dos envolvidos na transmissão e recepção de mensagens, uma vez que:

O destinatário deixa de ser um «depósito» da transmissão de signos, como já foi visto precedentemente, mas se torna um alvo em constante evolução, cujos movimentos terão incidências sobre a produção discursiva. A análise semiodiscursiva se situa, sobretudo, na relação entre a produção e o reconhecimento, e situa a problemática, extrapolando a sincronia do processo de comunicação, levando, igualmente, em consideração à significação impulsionada pelo passado. (HOHLFELDT, 2010, P.53).

Entendendo o poder como algo que circula e não possui um único ponto de partida, os objetos de interesse se ampliam, considerando as formas de materialização da autoridade através da capilaridade hierárquica. O desafio é compreender essa engrenagem construtora de laços, ou seja, as conexões que viabilizam esses processos. Em nosso contexto organizacional:

Não basta examinar o processo de exercício da autoridade e as estruturas. Também é necessário examinar as motivações subjetivas expressas nos discursos, o envolvimento dos sujeitos no processo de decisão, o desejo de pertença a um projeto de vida no qual o sujeito pode ser parte de algo cuja finalidade transcende os resultados econômicos. (PIMENTA, 2006, p. 88).

O desafio é utilizar o conhecimento derivado desse entendimento de forma profícua, não para oprimir, disciplinar ou adestrar, mas, buscar eficiência e progresso coletivo. Como operadores de mecanismos de Comunicação Social, nos cabe perceber e utilizar formas de poder capazes de libertar indivíduos. Negando o uso estritamente repressivo, como ferramentas para construção de um mundo melhor. Ou seja, “sepultando os atávicos conceitos de messias e pais da pátria tão arraigados em nossa cultura colonial” (MEREGE, 1998, p. 53). Buscando transformar nossa sociedade em um lugar mais justo para parcelas significativas da população, que orbitam ao largo de certas práticas e oportunidades, mas contribuem de forma laboriosa.

A possibilidade de ruptura derivada do estudo da Microfísica do Poder é a desconstrução institucional. Nascemos sob a égide das instituições descritas arqueologicamente por Foucault. Passamos parte de nossas vidas sem termos conhecimento aprofundado dessa situação. É triste pensar que gerações inteiras, sequer pensam ou vão pensar sobre isso. Estão alijadas desse conhecimento. Mesmo porque a disseminação em larga escala dessa visão poderia provocar o solapamento de nossa “ordem” social vigente.

A exemplo do boto, que submerge deixando rastros superficiais, o poder constitui fenômeno a ser analisado de forma visceral. Dialogando com diversas fontes e indo ao encontro das fontes que as proveram, *in loco*. Desenvolvendo um trabalho que seja acessível e contribua para a sociedade na qual está inserido. Galgando originalidade e fugindo da prateleira onde o texto repousa inerte por longo período ou para sempre.

As inferências apresentadas por Foucault propõem a construção de determinadas realidades sociais tratando-se, portanto, de uma disputa pela construção de sentidos e de relações de poder junto ao contexto atual e seus antecedentes históricos. Em relação ao contexto das “fileiras” organizacionais, da especialização e necessidade de valorização da mão de obra treinada, podemos associar com o exemplo trazido pelo autor em relação ao exército e a gênese dos hospitais nos moldes atuais.

Até a segundo metade do século XVII, não havia dificuldade em recrutar soldados – bastava ter dinheiro. Encontrava-se em toda a Europa, desempregados, vagabundos, miseráveis disponíveis para entrar no exército de qualquer nacionalidade ou região. Ora, com o surgimento do fuzil, no final do século XVII, o exército torna-se muito mais técnico, sutil e habilidoso. Para se aprender a manejar um fuzil

será preciso exercício, manobra, adestramento. (FOUCAULT, 2012, P. 178).

Daí a necessidade de se cuidar dos possíveis ferimentos desse membro da corporação militar mantendo-o saudável. “Surge, portanto, uma reorganização administrativa e política, um novo esquadrinhamento do poder no espaço do hospital militar (FOUCAULT, 2012, p. 179). Modelo de cuidado com a saúde que constitui referencial no aprimoramento da prática curativa. No contexto organizacional, o soldado treinado, capaz de empunhar o fuzil, é comparado ao colaborador qualificado. Manifestar zelo no trato com sua pessoa e seu respectivo grupo familiar integra o receituário do gestor que visa otimização de recursos.

Como o objetivo é buscar eficácia e legitimidade de posturas institucionais, dentro das atribuições definidas, ponderamos as questões circunstanciais, para além das vontades e vocações. Conforme salientado por Peter Drucker, citado na obra de Jeffrey Krames: “em tempos de paz, Churchill não teria sido muito eficaz. Ele precisava de desafios. Provavelmente, o mesmo ocorria com Franklin Roosevelt, que era um homem preguiçoso” (KRAMES, 2010, p. 173). A utilização do poder e suas consequências nos respectivos campos depende, portanto, das condições contextuais nas quais elas estão inseridas, sendo definida de formas distintas. Faz-se necessário pensar essas atribuições. Segundo Norberto Bobbio essa responsabilidade está localizada no plano intelectual, a cargo de “alguém que não faz coisas, mas reflete sobre coisas, que não maneja objetos, mas símbolo, alguém cujos instrumentos de trabalho não são máquinas, mas ideias” (BOBBIO, 1997, p. 68).

Segundo o jornalista Dênis de Moraes: “ao apostarmos em uma democracia participativa o principal poder é a opinião pública. É por isso que os agentes que operam na formação dessa opinião se tornaram o poder central de nossas democracias” (MORAES, 2013, p. 78). Como os gestores de comunicação das entidades de cunho social precisam fortalecer suas causas, dialogando com as opiniões publicadas, ou de determinados públicos, precisam compreender a visão de mundo e as premissas envolvidas no trabalho destes indivíduos. Mantendo coerência em seus propósitos e construindo articulações com causas de maior visibilidade e relações profícuas com esses agentes.

## 1.2 – A trajetória da ação social

Amplamente naturalizado, o Estado é uma criação humana, algo que foi cunhado através de movimentos socioculturais ao longo de séculos de história. Há cerca de 500 anos, Maquiavel dialogava com menor escopo de análises disponíveis e as associava com suas observações, seus anseios e suas divagações. O próprio cotidiano do pensador o ajudara a conduzir as reflexões, em sua metodologia, sobre a qual relata: “converso com os que passam, indago sobre notícias dos seus países, ouço uma porção de coisas e observo a variedade de gostos e de características humanas” (WEFFORT, 1998, P. 16).

Ponderando essas realidades, tal como elas se apresentam, em detrimento das perspectivas idealistas que norteavam alguns de seus precursores, “Maquiavel rejeita a tradição idealista de Platão, Aristóteles e São Tomás de Aquino e segue a trilha inaugurada pelos historiadores antigos, como Tácito, Políbio e Tito Lívio” (WEFFORT, 1998, P. 17). Este contato com a realidade envolve um processo de ruptura com as certezas. Para conhecer o poder, tal como Maquiavel teorizou, é preciso aceitar aspectos inerentes às transformações que geram incertezas.

O poder, na forma impositiva que ele postulava, constitui, em seu entendimento, formas viáveis para o enfrentamento dos conflitos sociais. Se, outrora, os conflitos eram vistos como algo salutar, no contexto proposto por Maquiavel, a força do Príncipe era proporcional à sua capacidade de superar as divergências. A sabedoria de “agir conforme as circunstâncias” e a capacidade de conciliar força e carisma são algumas das ideias postuladas, pois, “a ordem tem um imperativo: deve ser construída pelos homens para se evitar o caos e a barbárie” (WEFFORT, 1998, P. 18).

Questões relacionadas à fisionomia do poder ganham força e passam a nortear práticas contemporâneas, como a construção da imagem do soberano. Ao relativizar o poder da força e afirmar que o governante precisa demonstrar possuir “virtù”, ele postula bases para parte da sociedade atual, onde o parecer ser é, às vezes, mais importante do que ser. E, até mesmo coisas como a moeda, outrora pautada no lastro, pode ser algo volátil. Na afirmação de Wilson Gomes: “há de disputar esta batalha pela colonização do imaginário com seus adversários do mundo político e com os diversos agentes do mundo da comunicação” (GOMES, 2004, p. 290).

Em nossos dias, as pessoas nascem com a ideia de Estado introjetada. Sob a égide de um governo autoritário ou democratizado, o conceito de contrato já vem arraigado. A noção de alienação dos direitos individuais em prol da criação de um Estado capaz de

suprimir liberdades com o intuito da constituição de uma ordem social sólida. No pensamento contratualista ocorre a outorga de poder, passível de cercear parte dos anseios de uma criatura humana com poucos limites, cooptado através do contrato social, transferindo poder para outro ser humano ou grupo restrito de pessoas. Ou seja: “os homens viveriam naturalmente, sem poder nem organização – que somente surgiria depois de um pacto firmado por eles estabelecendo as regras do convívio social e de subordinação política” (WEFFORT, 1998, P. 53).

A proposta de Thomas Hobbes para o homem natural, que não é mais um selvagem e, sim, uma criatura que flerta com a individualidade, é um convite para uma reflexão que tende a caminhar para aceitação da constituição de uma sociedade através da outorga de poderes. A melhor percepção acerca de si mesmo pode conduzir as criaturas a serem capazes de compreender outros humanos, ponderando riscos e benefícios do contrato social.

Almejando minimizar o hiato entre o poder terreno e o divino, ou legitimar rupturas passíveis de engendrar regimes seculares, Hobbes situa o ser humano como senhor do seu próprio destino. Seja para o seu aprimoramento ou para justificar desigualdades sociais viscerais, o destino de cada indivíduo, nessa perspectiva, passa a pertencer à própria pessoa. O Intervencionismo, corrente postulada por Hobbes, utilizou a metáfora do Leviatã, alusiva a um polvo mitológico e seus tentáculos, para representar a segmentação das atividades estatais. Uma forma de exercício do poder público que procura mediar relações e submeter cidadãos a controle centralizado.

Já o Liberalismo, postulado por John Locke, argumenta em prol da livre regulamentação. Nesse sentido, afirma que “nem a tradição, nem a força, mas apenas o consentimento expreso dos governados é a única fonte do poder político legítimo” (WEFFORT, 1998, P. 84). O Estado funciona, segundo essa perspectiva, como “vigia noturno”, atuando somente na medida do indispensável. Defensor das políticas liberais e atuação do Estado como “vigia” em detrimento do intervencionismo, Locke fundou a doutrina do empirismo. Repudiando as ideias inatas concebidas pela filosofia platônica, defendeu que todo conhecimento é oriundo do próprio ser humano e derivado pura e simplesmente da experiência adquirida.

Se, para Hobbes, indivíduos firmam um pacto de submissão, para Locke “o contrato social é um pacto de consentimento”. A primazia situa-se, portanto, nos direitos naturais inalienáveis do ser humano. Esse conceito de indivíduo é teorizado como anterior ao surgimento da cidade e do próprio Estado. A ênfase defendida por Locke para a

atuação estatal é a da conservação da propriedade. Portanto, a vida social como a luta pela afirmação das individualidades contempla o próprio direito legítimo de resistência contra possíveis usurpadores dos direitos individuais conquistados, utilizando quaisquer recursos para tal finalidade.

Avançando no sentido de sofisticação das formas de governo pactuadas, Montesquieu teorizou a maximização de algumas características do poder dos regimes monárquicos, tendo em vista conferir maior estabilidade aos sistemas oriundos das revoluções democráticas. A chave para a evolução proposta é o termo moderação. Pensar formas de instituir esferas capazes de balancear o exercício governamental. Conforme afirma Friedrich August Von Hayek, “não é a fonte do poder, mas a sua limitação que o impede de ser autoritário” (PRUNES, 2006, p.208).

Articulando relações complexas entre a Ciência Política e a física newtoniana, Montesquieu altera significativamente o conceito de lei. Ele rompe de forma veemente com questões divinas relativas ao termo. Não trata das leis no âmbito da estratificação social, mas, especificamente se volta para os mecanismos capazes de orquestrar as relações entre os próprios homens, afirmando que: “é um problema político, de correlação de forças, e não um problema jurídico-administrativo, de organização de funções” (WEFFORT, 1998, P. 120).

Aprofundando em temáticas como não somente o fazer científico, mas em qual medida essa atividade pode efetivamente contribuir para a sociedade, Jean-Jacques Rousseau empreende questionamentos viscerais, gerando uma teoria própria ao pensamento revolucionário de sua época. Sua observação remete ao cerne das questões sociais, quando na obra “Discurso sobre a origem e os fundamentos e da desigualdade entre os homens”, salienta que “o primeiro que, tendo cercado um terreno, lembrou-se de dizer: ‘isto é meu’ e encontro pessoas bastante simples para crê-lo, foi o verdadeiro fundador da sociedade civil” (WEFFORT, 1998, P. 201).

Rousseau defende que “a verdadeira filosofia é a virtude, essa ciência sublime das almas simples” (WEFFORT, 1998, p.190). Colocando em cheque a ciência que se pratica por valores vis, ou é postulada como forma de repetição por indivíduos pouco vocacionados. De suma importância para as temáticas em relação à comunicação e poder é o tratamento dispensado por Rousseau a questão da censura. “A opinião pública é um espécie de lei cujo ministro é o censor” (WEFFORT, 1998, p.236). Nos tempos democráticos, a opinião pública prevalece como lei. A diferença é a forma como buscamos influenciá-la, a favor de uma determinada gama de interesses.

O papel do Estado, defendido pelos liberais como agente passivo, com ação restrita, em uma ordem social baseada na autorregulamentação e postulado pelos intervencionistas como preponderante na articulação das premissas a serem instituídas. No sentido de promoção do aprimoramento das esferas sociais, o equacionamento dos poderes e promoção de aspectos da equidade faz-se necessário, uma vez que, nos moldes que o sistema econômico assumiu, “o uso da moeda levou, finalmente, à concentração de riqueza e à distribuição desigual dos bens entre os homens” (WEFFORT, 1998, P. 85).

Ponderando acerca dos argumentos liberais, Hayek afirma que “o controle econômico não é apenas o controle de um setor da vida humana que possa ser separado do resto. É o controle dos meios que devem contribuir para a realização de todos os fins” (PRUNES, 2006, p.209). Entretanto, o caminho das práticas de gestão social deve envolver o meio termo entre a liberdade econômica e o monitoramento e interferência estatal democrática, pois, “as interconexões entre as partes fazem emergir uma realidade que é maior que a soma das partes isoladas (NOBREGA, 1996, p.190). Levando em conta o caráter dinâmico do contexto hodierno, Eduardo Vizer afirma:

Podem-se explorar domínios de conhecimento e de realidade considerados tão evidentes à tradição e à razão prática, mas ao mesmo tempo tão incongruentes com a voracidade das transformações sociais, econômicas e tecnológicas, que chegam a tornar-se verdadeiros problemas. Requer-se um delicado processo de análise e reconstrução das representações e expressões sociais (VIZER, 2011, p. 61).

Dentro desse contexto envolto em constantes mudanças, efemeridades e até mesmo o resgate de posturas anteriormente adotadas, o Neoliberalismo retoma restrições à intervenção estatal em alguns setores da sociedade, deixando lacunas a serem preenchidas por outros atores sociais. Defendendo a absoluta liberdade de mercado e a liberdade econômica. Na Inglaterra, foi implementado durante a gestão da primeira ministra Margaret Thatcher. O processo foi adotado pelos Estados Unidos durante o governo do presidente Ronald Reagan e chegou ao Brasil nas administrações de Fernando Collor de Melo e Fernando Henrique Cardoso. Ocorre a ruptura com o modelo de Estado centralizador, reduzindo, paulatinamente, a intervenção em alguns setores, abrindo espaço para o crescimento do Terceiro Setor, esfera inserida no sistema capitalista onde:

A ordem social emergente da modernidade é capitalista tanto em seu sistema econômico como em suas outras instituições. O caráter móvel, inquieto da modernidade é explicado como um resultado do ciclo investimento-lucro-investimento que, combinado com a tendência geral da taxa de lucro a declinar, ocasiona uma disposição constante para o sistema se expandir. (GIDDENS, 1991, P.16).

As mudanças inerentes à constituição da atual ordem social, onde os parâmetros de solidariedade e responsabilização vêm sendo reformulados, dialogam ainda com questões referentes a diversas correntes de pensamento. A transição acerca dos meios e dos modos de regulamentação, suas consequências, bem como os estágios e patamares a que nos conduzem, integram, necessariamente, as discussões em epígrafe, tendo em vista a formação de um sistema que contemple os anseios de setores com orientações discrepantes, desde a defesa do controle estatal, até posturas diametralmente opostas, como formulado por Heyek, citado na obra organizada por Cândido Mendes Prunes: “a emissão de moeda deveria ser atribuída, também, a grupos privados, dando-se ao consumidor alternativas para escolher a melhor marca de dinheiro, pois isso tornaria mais estáveis as moedas” (PRUNES, 2006, p. 277).

O desafio em relação à análise profícua das políticas públicas é ponderar que o capitalismo organizado realiza, no cenário atual:

Um novo movimento do pêndulo, passando pelo acréscimo da informalidade, do estatismo para o civilismo, do coletivismo para o individualismo, caracteriza o mundo atual. Ele se define pela crise do Estado – e em consequência pela fragilização dos direitos que sustentam a regulação social – e pela crise das formas de representação política, ou seja, a democracia representativa, os partidos e sindicatos. (PIMENTA, 2006, p. 3).

Essa crise de representatividade congrega características distintas, como a fragilização estrutural e a abertura de possibilidade de mudanças oportunas. Ainda conforme (PIMENTA, 2006, p. 88) “não basta examinar o processo de exercício da autoridade e as estruturas. Também é necessário examinar as motivações subjetivas expressas nos discursos, o envolvimento dos sujeitos no processo de decisão”. A incorporação desses aspectos viscerais possibilita pensar a sociedade sob outros prismas, capazes de romper com o viés meramente econômico.

Para maior acuidade, a respeito da ordem social vigente é importante compreender a sociedade dividida em esferas, em campos sociais. Dentro dessa segmentação estrutural, a atuação do Estado é decisiva para definir o formato das políticas implementadas e situar com maior grau de fidedignidade o espaço ocupado pelo Terceiro Setor, esfera cujo posicionamento econômico e político integra os estudos dos aspectos das práticas de Comunicação Social.

### **1.3 – Da cidadania regulada para a cidadania e reponsabilidade social**

A condição de cidadania efetiva possibilita a utilização do espaço aberto na sociedade com o desenvolvimento do campo da comunicação, construindo a participação e reverberando na ação social. Essas atividades “vão se ampliando à medida que os cidadãos, organizados em associações de moradores, clubes de mães, sociedades beneficentes e mutirões cívicos, arregimentam suas próprias forças. Engendrando artifícios comunicacionais” (MELO, 2008, p.107).

A evolução do tratamento dispensado para as questões sociais, no Brasil, passa pela concessão paulatina de direitos. Segundo Wanderley Guilherme dos Santos, a discussão acerca da regulamentação da acumulação de capitais e da concessão de direitos aos trabalhadores, como férias, previdência social, higiene e segurança do trabalho, iniciou-se em 1923. O autor nos relata ainda o acirramento das manifestações e greves operárias neste período. Contudo, a intervenção estatal nesta “ordem social” viria a ser compreendida como inadiável e inevitável pela elite brasileira no pós-30.

Sugiro que o conceito chave que permite entender a política econômica-social pós-30, assim como fazer a passagem da esfera da acumulação para a esfera da equidade, é o conceito de cidadania, implícita na política do governo revolucionário, e que tal conceito poderia ser descrito como o de *cidadania regulada*. Por *cidadania regulada* entendo o conceito de cidadania cujas raízes encontram-se, não em um código de valores políticos, mas em um sistema de estratificação ocupacional, e que, ademais, tal sistema de estratificação é definido por norma legal. Em outras palavras, são cidadãos todos aqueles membros da comunidade que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas em lei. A extensão da cidadania se faz, pois, via regulamentação de novas profissões e/ou ocupações, em primeiro lugar, e mediante ampliação do escopo dos direitos associados a estas profissões, antes que por expansão dos valores inerentes ao conceito de membro da comunidade (SANTOS, 1993, P.68).

A outorga do status de cidadão aos indivíduos mediante enquadramento profissional e vinculação à respectiva categoria é nitidamente alicerçada na criação de sindicatos “biônicos”, onde o proletário era conduzido a cooptar com o Estado. Com a classificação dos indivíduos em cidadãos através da “cidadania regulada” surge a outra face da moeda: os integrantes do contingente à margem da sociedade.

A associação entre cidadania e ocupação proporcionará as condições institucionais para que se inflem, posteriormente, os conceitos de marginalidade e mercado informal de trabalho, uma vez que nestas últimas categorias ficarão incluídos não apenas os desempregados, os subempregados e os empregados instáveis, mas, igualmente, todos aqueles cujas ocupações, por mais regulares e estáveis, não tenham ainda sido regulamentadas (SANTOS, 1993, P.68).

Nesse cenário, as questões sociais eram, às vezes, tratadas como caso de polícia. Uma forma injusta, mas bastante eficiente no sentido de postergar problemáticas. A busca pela incorporação de demandas sociais foi marcada por lutas e adequação de responsabilidades. A construção da cidadania integral, com respectivas afirmações identitárias, culmina com a ampliação do conceito: “a cidadania social é o conjunto de direitos e obrigações que possibilita a participação igualitária de todos os membros de uma comunidade nos seus padrões básicos de vida” (ROBERTS, 1997, p. 6).

Para além de possibilitar que o processo de ampliação do status de cidadão atinja o maior contingente possível, esse sistema “permite que as pessoas compartilhem da herança social e tenham acesso à vida civilizada segundo os padrões prevalecentes na sociedade” (ROBERTS, 1997, p. 6). Esses avanços devem ser comprometidos com políticas que visam agregar indivíduos efetivamente, em detrimento do simples assistencialismo, capaz de gerar ciclos de dependência.

Como a questão da qualidade de vida está ligada ao atendimento desse público incluído por instituições sociais voltadas para aspectos como educação, saúde e assistência social, envolve práticas de responsabilidade social. Exercida em prol de um planeta melhor, tornando as boas coisas do mundo mais próximas das pessoas e das organizações, o conceito de responsabilidade é bastante “versátil, admitindo um diversidade de interpretações” (PIMENTA, 2006, p. 215). Por exemplo, o economista Milton Friedman afirmava que “a responsabilidade social da empresa é gerar lucros dentro da lei” (SILVA NETO, 2010, p.123). Há outros que “a interpretam como o

comportamento socialmente responsável em que se observa a ética; e, ainda para outros não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer” (PIMENTA, 2006, p. 215).

Essas articulações, com variáveis graus de sofisticação e abrangência, pensadas em consonância com paradigmas como a Teoria da Complexidade, podem ser capazes de contribuir para a transformação da realidade.

#### **1.4 – A estratificação Social**

Uma das premissas para compreender o cenário de atuação das entidades do Terceiro Setor e parte das engrenagens que movem o segmento é a questão da estratificação social. Para que os processos de comunicação sejam eficientes e eficazes, refletimos sobre a estrutura da sociedade onde estamos inseridos, contemplando nuances históricos desse sistema estratificado. A divisão da sociedade em camadas ocorre devido à atribuição de posições aos indivíduos e ao status das pessoas ou grupos sociais, sendo que:

A estratificação é universal e onipresente. Encontra-se tanto nas sociedades primitivas, aparentemente as mais simples e homogêneas, como nos sistemas sociais mais diferenciados e mais heterogêneos: todos eles são atravessados por divisões verticais que têm por base seja o sexo, a idade ou a estrutura de parentesco, seja a riqueza material, o poder ou o prestígio. Uma instituição é sempre a combinação de várias ordens hierarquizadas, quer se trate de grupos primários, aparentemente os menos desiguitários como a família, quer de grupos secundários mais seletivos, como a escola (CHERKAOUI, 1995, p.107).

É neste sistema subdivido que as relações são estabelecidas, as demandas verificadas, os recursos angariados e investidos, de forma complexa. Os movimentos sociais dos indivíduos precisam ser tratados de uma forma ampla, considerando o status atribuído (conferido no nascimento) e o adquirido (galgado pelo indivíduo e passível de ser modificado).

Através desse entendimento, podemos aprimorar a compreensão acerca das condutas em diferentes esferas da vida em sociedade, pautadas em uma racionalidade própria, pois, “cada um desses campos pode ser racionalizado em termos de valores últimos e fins bastante diferentes, e o que é racional de um ponto de vista pode ser

perfeitamente ser irracional de outro” (WEBER, 2013, p.25). Observando casos particulares, analisados no sentido de nortear as perspectivas junto aos *stakeholders* (públicos – alvo).

Distinto do processo de acomodação social, onde, na impossibilidade ou por pressões de ordem jurídica setores da sociedade se aceitam, ocorre uma trajetória histórica para a incorporação, visando assimilar, de forma salutar, outras camadas da população. Segundo Nietzsche, há também a mudança da visão das pessoas efetivamente engajadas. No campo organizacional esse processo ocorre através da:

Transmutação dos deveres - quando o dever deixa de ser custoso, quando depois de um longo exercício, ele se transforma em alegre inclinação e em necessidade, o direito de outros aos quais se referem nossos deveres, agora nossas inclinações, se torna algo outro: ou seja, ocasiões de sensações agradáveis para nós. (NIETZSCHE, 1987 p.137).

Da mesma forma que recursos naturais beneficiados, tais como petróleo, aço e eletricidade garantiram a construção de nossa sociedade industrial, os recursos subjetivos, solidariedade, responsabilidade social e o compromisso com a melhoria dos indicadores sociais, constituem a matéria prima para uma nova ordem, pautada na justiça e voltada para melhoria do tecido social. Um dos principais objetivos da atuação das instituições do Terceiro Setor é a transformação da condição de vida de pessoas, alterando o quadro de vulnerabilidade social. Essa mudança de posição no sistema estratificado recebe o nome de mobilidade social.

### **1.5 – O processo de mobilidade social**

Essa movimentação integra a dinâmica da estrutura da sociedade, cujo arcabouço encontra-se em construção. Uma vez que essas instituições não são tão consolidadas quanto as de outros campos com maior tradição devido à sua trajetória histórica, os movimentos sociais são apresentados aqui de forma cíclica, capaz de proporcionar mecanismos de análise comparativa entre as gerações subsequentes, como afirmam José Pastores e Nelson Vale da Silva.

Os estudos de mobilidade social não são ‘flashes’ de curto prazo. Ao contrário, eles se aproximam de ‘filmes’ que procuram captar a

dinâmica e a evolução das sociedades ao longo das décadas. Descobrir qual foi a posição social de uma pessoa de 60 anos no início da sua carreira significa saber o que ocorreu com ela há quase 50 anos atrás, ou seja, no final da década de 40. Comparar com a posição social de seu pai implica em recuar ainda mais no tempo, chegando-se a 60, 70 e até 80 anos atrás – ou seja, ao início do século (PASTORE, 2000, p. 1).

A evolução social no Brasil, nos últimos anos, é avaliada por estes autores com base na comparação dos dados apurados pela PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), realizadas em 1973 e 1996. Esta análise permitiu uma avaliação da mobilidade intergeracional ocorrida em longo prazo, com base na comparação da posição dos filhos em relação aos pais, delimitando a faixa etária de 20 a 64 anos como plano amostral.

Outro ponto crucial abordado por estes autores são as diferenças entre a mobilidade estrutural, que ocorre em períodos de expansão econômica, na qual acontecem baixas exigências de formação educacional e/ou experiência profissional; e a mobilidade circular, situação na qual os postos de trabalho encontram-se mais sedimentados e os indivíduos dependem de maior nível educacional, experiência profissional e, ainda, da realocação de vagas, pois este tipo de movimentação depende da ocorrência de eventos como a aposentadoria ou falecimento de um determinado profissional para que outro possa vir ocupar seu posto.

Contextualizando historicamente parte desse processo, José Pastores e Nelson Vale da Silva salientam que durante o processo de industrialização por substituição de importações, quando o país investiu maciçamente para alavancar a minimização da dependência externa na esfera produtiva, há um período de intensa movimentação, contudo, essa mobilidade não contemplou todos da mesma forma.

Os dados revelam que, de um modo geral, a maioria subiu pouco e a minoria subiu muito na escala social. Em outras palavras, a maior parte da população passou de um estrato social baixo para um outro imediatamente superior. A menor parte saltou vários degraus na escala social. A conjugação desses movimentos provocou um estiramento da estrutura social e, portanto, uma acentuação da desigualdade (PASTORE, 2000, p. 3).

No início dos anos 70, a pesquisa refletiu um fenômeno denominado de “estiramento da estrutura social”, que consolidou as bases da desigualdade social em

nosso país, retratando a baixa porosidade da pirâmide social com relação aos estratos mais elevados. Quando uma massa de trabalhadores engrossou as fileiras do proletariado urbano, através do êxodo rural, este contingente promoveu o estreitamento da base da pirâmide. Contudo, nesse período, uma vez engajado em sua nova posição fica muito difícil para este trabalhador continuar subindo na escala social, ora pelas dificuldades de aprimoramento, ora pela retenção promovida pelas próprias camadas superiores, dispostas a manter suas posições consolidadas e transmiti-las a seus egressos.

Esta movimentação de curta distância, onde apenas uma minoria consegue avançar muito na pirâmide social, corrobora a valorização de mecanismos de assistência e educação como forma de ascensão. Os indivíduos que tiveram acesso a uma formação mais aprimorada contribuíram, ainda que de forma alheia a seus interesses, para o acirramento da desigualdade social. Com o estancamento dos investimentos estatais, que fomentaram o crescimento estrutural, ocorre o aumento da mobilidade circular e a consolidação do gargalo da exigência de qualificação para ocupação dos bons postos vagos.

Apesar das mudanças provenientes do processo de industrialização e da grande incorporação de trabalhadores rurais agregados ao meio urbano com consequente melhoria de seu status, a essência da estrutura não sofreu grandes alterações.

Os dados de 1996 revelam sinais de uma estrutura social um pouco mais aberta. Os movimentos de ascensão identificados em 1973 continuaram ocorrendo no passado recente. Repetiu-se, novamente, a mesma trajetória: muitos subiram pouco e poucos subiram muito. Por outro lado, não há estrato social algum que tenha se reproduzido inteiramente. O que mais se aproxima dessa situação é o estrato baixo-inferior: 90% dos trabalhadores rurais são filhos de trabalhadores rurais (PASTORE, 2000, p. 8).

No outro extremo da pirâmide social, o estrato alto, a proporção de egressos da mesma camada é de apenas 18,4%. Ou seja, menos de 20% dos integrantes da classe alta são filhos da própria classe alta. Mais de 80% chegaram naquela posição, vindas de estratos mais baixos.

Se, de um lado, essa proporção derruba o mito da autorreprodução do estrato mais alto no Brasil, de outro, ela indica uma ausência de mudança na sua composição interna. Nos dados de 1973, essa tendência

já fora observada. Ou seja, a heterogeneidade dos estratos mais altos vem de longe, e manteve-se estável (PASTORE, 2000, p. 3).

O início da década de 90 foi marcado pela decadência da disponibilidade de postos de trabalho no setor público em decorrência do enxugamento da máquina estatal. Um grande contingente de trabalhadores foi dispensado ou teve seus salários achatados. Este quadro contribuiu para aumentar o índice de informalidade econômica.

Os avanços das oportunidades educacionais no Brasil são apontados por José Pastore como mecanismos de compensação para o baixo crescimento econômico e consequente aumento do desemprego. Dentre as novas perspectivas educacionais, Pastore menciona a ocorrência da diminuição do analfabetismo, principalmente entre os jovens, o ingresso de indivíduos jovens em bons postos na economia formal, o aumento do número de matrículas em todos os níveis de ensino, grande expansão do Ensino Médio e melhoria das condições de acesso ao nível superior.

A perspectiva de ascensão pode funcionar como um atenuador para as tensões sociais, uma vez que a desigualdade figura como uma situação imanente à estrutura social. Cabe aos estudos ao seu respeito esclarecer as funções que esta exerce na sociedade e as diferentes formas que afetam cada uma das camadas. A questão do status permeia todos os aspectos das classificações sociais. A hierarquização de profissões ou posições segue tanto o poder proveniente da situação de uma determinada pessoa e das convenções sociais vigentes como a função social da estratificação e a importância de dois tipos de status: o atribuído e o adquirido.

Nesse sentido, pode-se perceber que o elemento principal da análise é a distinção entre o status adquirido e o status atribuído. O estudo baseia-se na hipótese de que na sociedade industrial os critérios de seleção são mais universalistas e, portanto, devem predominar as características adquiridas, tais como educação, sobre as atribuídas. A necessidade de mão-de-obra qualificada favorece a mobilidade baseada nas habilidades individuais em contraste com a simples herança ocupacional (SCALON, 1999, p. 16).

Este entendimento segue o mesmo caminho anteriormente citado, o qual valoriza o papel da formação educacional. Como na afirmação mais simplista de que “ninguém nasce sabendo”, o importante é que o indivíduo busque galgar posições através do

conhecimento, rompendo com as eventuais adversidades, sendo amparado pela certeza do reconhecimento por sua competência.

No estrato intermediário, os indivíduos dispõem de uma “herança” considerável propícia à sua movimentação social. Contudo, temos nas extremidades dois quadros amplamente discrepantes: enquanto a elite busca transmitir seu status e contribuir para a retenção dos emergentes, na base da pirâmide social os indivíduos lutam pela sobrevivência.

Do Primeiro Reinado até a eleição do ex-metalúrgico Luiz Inácio Lula da Silva para Presidente da República pouca coisa mudou no Brasil no que diz respeito à hierarquia social. Embora a vitória corrobore a grande mobilidade social existente no país, a pirâmide de classes continua estática, com muitos pobres, poucos ricos e oportunidades de ascensão extremamente desiguais. Enquanto nos países europeus os filhos de trabalhadores têm de 11 a 20 vezes menos oportunidades e chegam ao topo da hierarquia social em relação aos filhos de empresários ou profissionais liberais, no Brasil as chances do pobre tornar-se rico é 1400 vezes menor (JORNAL DO COMÉRCIO, 2002, p. C-73).

As repaginações da sociedade, envolvem o papel do Estado e as lutas pela incorporação de demandas, cenário no qual, segundo Jessé de Souza:

A construção de uma classificação socioeconômica traduz um esforço de conceituação e de mensuração da posição das pessoas dentro da estrutura social. Dado que o capitalismo representa não apenas um sistema social de produção, mas também um sistema de distribuição, uma análise de classe mais ampla não deve perder de vista a desigualdade que ‘se espalha do mundo do trabalho, rendimentos de emprego e lucros de mercado para afetar o meio de vida de todos - aqueles fora deste mundo, nas suas margens, assim como dentro dele’. (SOUZA, 2009, p. 464).

A influência das mudanças na estrutura social envereda pela subjetividade da condição individual e coletiva. Essas correntes discrepantes integram um sistema de configuração diferenciada na defesa de interesses próprios, cenário marcado pela complexidade, onde os avanços de segmentos reverberam diretamente em outras camadas sociais.

## 1.6 – O ser humano integral

A transição de um contexto marcado pela elitização, onde pessoas conservam arraigados princípios pautados em termos como nobreza e heranças da escravidão envolve rupturas. Para o indivíduo nobre, uma das piores coisas seria ter que trabalhar de forma árdua. Por outro lado, egressos de classes subalternas já nasciam com a submissão introjetada. Alguns desses traços culturais foram, paulatinamente, sendo modificados para dar lugar a formatos mais democráticos e menos censitários, onde pode-se observar que “uma efetiva transição para a democracia deve fazer mais que desarticular as formas antidemocráticas de exercício do poder; deve mudar as práticas e crenças das elites e das populações a respeito dos direitos e das obrigações civis” (ROBERTS, 1997, p.5).

A sociabilidade passa, portanto, por três esferas distintas de cidadania: a civil, com suas garantias e contratos, a política, com suas premissas de participação, e a social. Nesse contexto, “o exercício efetivo dos direitos civis e políticos dos membros de uma comunidade exige que eles estejam livres da insegurança e da dependência impostas pela miséria, pela doença e pela carência de educação e de informação” (ROBERTS, 1997, p.7).

A questão passa a ser relativa aos contornos delineados para estas instituições. A consolidação de parâmetros de equidade constitui desafio constante na gestão, desafio que reverbera no processo de comunicação de instituições, pois, para contemplar os diversos *stakeholders* precisamos estabelecer diálogo profícuo, uma vez que:

Não basta realizar atividades concretas de cidadania; é preciso estar presente no imaginário social. Os diversos campos sociais elaboram estratégias para estar presentes na mídia, porta-voz desta era. Os movimentos sociais e organizações não-governamentais buscam essa visibilidade midiática como maneira de pressionar governos, partidos políticos e o mercado em relação à agenda social global. Ao mesmo tempo em que conseguem realizar essa pressão, projetam-se no espaço social e ganham em credibilidade, ao mostrar maior transparência administrativa na gestão de recursos financeiros (PERUZZO, 2002, p. 91)

Kotler (2010) afirma que, em nossa sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores. As empresas cujas metas não se enquadrem nessas questões tendem a ser estigmatizadas ou até mesmo “proscritas” por consumidores conscientes. “Estamos testemunhando uma época em que os líderes de negócios, cada vez mais, encaram a responsabilidade social principalmente como compromisso moral, em vez de apenas

como oportunismo ou reação a pressões sociais” (KOTLER, 2013, p. 137). As tarefas das organizações sociais envolvem concatenar forças oriundas dos mais diversos setores, propiciando a disseminação de práticas do bem, da cultura da paz e o enfrentamento a todos os tipos de pobreza.

## **2 – A CONJUNTURA SOCIAL E O TERCEIRO SETOR**

Depois de parte do contexto político, da estrutura da sociedade e da história do processo de cidadania, apresentamos outros segmentos envolvidos nas atividades comunicacionais das organizações do Terceiro Setor: os espaços sociais, com suas origens, respectivas regulamentações e possibilidades.

Vale ressaltar que todo esse esforço de contextualização, fundamentado em aspectos do mundo material, serve para mostrar a base daquilo que realmente nos interessa: o campo da subjetividade.

O mundo dos objetos, das coisas em si, é um mundo em fase de superação. Entramos na era da linguagem, Do código e da mensagem. Da informação e da comunicação. A linguagem é a nova realidade objetiva do nosso tempo, a nova realidade universal. Tempo de signos” (PIGNATARI, 2004, p.122).

Nas esferas que buscamos melhor compreender ocorrem as trocas simbólicas e processos de interface. Quanto maior o domínio das possibilidades de ação, melhores serão os resultados das atividades desenvolvidas. “Esse potencial pode ter seu uso estratégico ampliado dentro da sociedade civil, com a participação de comunicadores que reconheçam seu papel social na sociedade de informação” (PERUZZO, 2002, p.93).

### **2.1 – A esfera pública**

Os embates e consensos transcorrem no espaço conhecido como esfera pública. Denominada na expressão habermasiana como “caixa de ressonância”, constitui o local onde as questões sociais são desenvolvidas ou estagnadas, conforme sua reverberação. Nesse “laboratório”, as oportunidades para participar nas tomadas de decisão operam conforme o cacife político, que confere respaldo a cada segmento, cujo interesse direciona-se livremente ou encontra-se em rota de colisão com outras demandas.

A mudança do contexto dos indivíduos, que viviam insulados, para os cidadãos do mundo é marcada pela manifestação da opinião pública em rede, entre outras possibilidades. O ser humano, antes circunscrito a espaços limitados, amplia suas interfaces e submete-se a apreciação coletiva. A questão da ética, que há muito tempo permanece como objeto de reflexão, passa, nesse momento, a estabelecer padrões de relacionamento no âmbito empresarial. Esse ambiente envolve agora várias instâncias, como o mercado e a comunidade. Os limites em relação aos poderes e delimitação, uso e tributação da propriedade privada integram alguns dos conceitos-chaves para a compreensão do ambiente da esfera pública.

Esse espaço social, permeado por interesses, vontades e pretensões é espaço para expressão de opiniões e manifestações diversas. Argumentação marcada pela abertura e a racionalidade. A comunicação constitui a ferramenta de expressão dos anseios e materialização de ideias. O território da esfera pública é o solo comum das batalhas por objetivos diversos. Podemos salientar a ascensão, solapamento e posterior evolução de parte da esfera pública. Bem como a ruptura com características da sociedade feudal, marcada pela baixa complexidade. Nesse período, a esfera pública não pode ser comprovada sociologicamente. Entretanto, há traços como, por exemplo, o selo do Príncipe, não por acaso chamado de público. Posteriormente, ocorre o processo de refeudalização, oriundo dos novos laços sociais estabelecidos onde forças sociais passam a exercer funções políticas.

Percorrendo historicamente, desde o “outono” da idade média europeia, Jürgen Habermas, contextualiza a esfera pública, conceito fundamental para a compreensão da ideia de Sociedade Civil:

Estas duas esferas, outrora estruturadas no mesmo sentido, desenvolvem-se agora de modo oposto: “e pode-se efetivamente dizer que a família se torna cada vez mais privada, enquanto que o mundo do trabalho e da organização se tornam cada vez mais públicos”. A expressão “mundo do trabalho e da organização” já revela algo da tendência à objetivação de um setor outrora considerado sujeito a dispositivos privados, quer se tratasse, para o proprietário, dos bens próprios de que ele dispunha, quer se tratasse, para o assalariado, de uma propriedade que ele não gozava. (HABERMAS, 2003, p. 181).

Esses espaços sociais, permeados por interesses, vontades e pretensões constituem fórum para expressão de opiniões e manifestações diversas. A argumentação habermasiana é marcada pela abertura e a racionalidade. A abordagem contempla

aspectos dialéticos. Podemos salientar a ascensão, solapamento e posterior evolução de parte da esfera pública. Bem como a ruptura com características da sociedade feudal, marcada pela baixa complexidade. Nesse período, a esfera pública não pode ser comprovada sociologicamente. Entretanto, há traços como, por exemplo, o selo do Príncipe, não por acaso chamado de público.

Goethe (1749-1832) constitui referência, pois “supõe na ‘personalidade pública’ novamente o sentido tradicional da representação pública”. Provido de riqueza na perspectiva e profundidade histórica, o Fausto de Goethe começa num período “cujo pensamento e sensibilidade os leitores do século XX reconhecem imediatamente como modernos, mas cuja condições materiais e sociais são ainda medievais; a obra termina em meio às conturbações espirituais e materiais de uma revolução industrial” (BERMAN, 1986, p.40). Em um momento em que pessoas emergentes buscam incorporar traços sofisticados, que não lhes eram concedidos desde o berço, a reflexão do personagem figurado recomendava perguntar ao novo rico não o que ele é, mas o que ele tem? Qual o seu patrimônio? Mudamos de época, alteramos a paisagem e a realidade que nos cerca, entretanto, as regras do pertencimento e hierarquização de valores permanecem como discussões imprescindíveis.

Não é tanto a perda de valores que marca essa mudança de século (milênio), e sim a instalação hegemônica de um só domínio de realidade, uma só força de produção das relações transobjetivas: o mercado. Não há mais vínculos profundos na trama social (só a família, o clube esportivo, ou as relações de trabalho, enquanto durem?). Há vida “privada”, mas privada no sentido de isolada, perdida na impessoalidade do sistema, único fiador de uma realidade efetiva. Outras formas de ancoragem em realidades e em vínculos que não sejam os econômicos, ou as do consumo e do desejo induzido e permanente – e, portanto, sempre insatisfeito – perdem rapidamente o valor como fiadores da vida social. O indivíduo não sofre perda de valores, sofre perda de sentido de realidade (possivelmente o alarmante crescimento de casos de depressão clínica esteja associado a este processo). O valor não existe em si mesmo, mas é gerado e expressado na relação e no vínculo com o outro, com as instituições, com a cultura ou com o sagrado. (VISER, 2011, p. 65).

Essas discussões enveredam pela reflexão sobre a condição humana, no cerne da sociedade capitalista. Abrindo espaço para ponderações, seja no sentido de concordância ou divergência, mas contribuindo para embates que com certeza estão muito longe de serem esgotados. As questões materiais e suas implicações sociais podem condicionar

indivíduos em uma lógica mercantilista, segundo a qual essas pessoas “só escreverão livros, pintaram quadros, descobrirão leis físicas ou históricas, salvarão vidas, se alguém munido de capital estiver disposto a remunerá-los. Mas as pressões da sociedade burguesa são tão fortes que ninguém os remunerará sem o correspondente retorno” (BERMAN, 1986, p. 113).

Transcender as pressões do capital integra o perfil dos que buscam aspectos integrais da cidadania. Para Hanna Arendt, a “sociedade é a forma de vida conjunta, fisionomia do espaço público” (HABERMAS, 2003, p.33). A fisionomia dessa estrutura é integrada pelos meios de comunicação de massa. A formação, decadência e aprimoramento da esfera pública encontram-se intrinsecamente relacionadas ao público que pensa e o que consome a cultura. Os meios de comunicação de massa são difusores dessa cultura e palco para as disputas.

É preciso estabelecer uma esfera pública que, antigamente, era dada com a posição dos representantes e que tinha assegurada a sua continuidade através de um simbolismo garantido por tradição. Hoje, precisam ser arranjos pretextos para a identificação – a esfera pública precisa ser “fabricada”, ela já não “há” mais. Altmann apelidou isso acertadamente de ato de “comunicação” (HABERMAS, 2003 p. 235).

A comunicação constitui a ferramenta de expressão dos anseios e materialização de ideias. O território da esfera pública é o solo comum das batalhas por interesses diversos. A história é apresentada como teia de influência na vida, construção da individualidade e diálogo com aspectos subjetivos. A alienação ou concessão de direitos constitui parte importante da consolidação das identidades. A reflexão acerca da aceitação das premissas da sociedade, através da outorga de poderes, conduz as criaturas a ponderar riscos e benefícios da acomodação ou revolta.

Nessa disputa por espaço, recursos e legitimidade, o professor e pesquisador da teoria habermasiana, Jorge Adriano Lubenow, descreve parte do funcionamento da esfera pública:

No seu bojo colidem os conflitos em torno do controle dos fluxos comunicativos que percorrem entre o mundo da vida e a sociedade civil, e o sistema político administrativo. A esfera pública constitui a “caixa de ressonância”, dotada de sensores sensíveis ao âmbito de toda a sociedade, e tem a função de filtrar e sintetizar temas, argumentos e

contribuições, e transportá-los para o nível de dos processos institucionalizados de decisão. (LUBENOW, 2007, p. 113).

Esse espaço, permeado por discussões engendradas por atores públicos e privados, constitui o local adequado para interação na defesa de anseios. O diálogo entre as visões de mundo e estratégias de atuação sociais corroboram para a tentativa de formação de consenso, contribuindo para que correntes discrepantes busquem encontrar equilíbrio

Dentre a multiplicidade de fatores e interesses, em simbiose ou concorrentes, o questionamento habermasiano discute o poder constituído através da atuação das empresas de comunicação social, salientado em função de sua influência no contexto. Estudos empreendidos acerca dos desdobramentos das análises de Jürgen Habermas demonstram a tensão decorrente dessas forças. Ainda segundo Lubenow:

Segundo as análises do autor, o modelo de esfera pública apresenta problemas estruturais no âmbito discursivo da comunicação pública. De um espaço de discussão e de exercício da crítica, a esfera pública torna-se uma esfera dominada pelos meios de comunicação de massa, infiltrada pelo poder. Esse diagnóstico negativo de uma esfera pública despolitizada apresenta o problema da efetiva realização do princípio da esfera pública e as condições institucionais para o seu exercício, e deixa em aberto a questão sobre uma possível repolitização da esfera pública, uma possibilidade de identificar possíveis estratégias para preservar o princípio normativo da esfera pública, mas diferente das formas burguesas. (LUBENOW, 2007, p.104).

Intrinsecamente relacionados aos aspectos como a estratificação e o *status quo*, a Comunicação Social, campo mais recentemente empoderado, é transformado de uma esfera coadjuvante a espaço de poder, passando a nortear práticas, em detrimento da submissão a outros segmentos. A comunicação em larga escala deriva de um processo paulatino de evolução tecnológica, das relações sociais e das necessidades crescentes da circulação de informações voltadas para diversos fins. Dos meados do século XV, período marcado pela invenção da prensa, a situação hodierna norteadada pela dimensão tempo real, uma trajetória complexa vem alterando a história e abrindo espaço para novas inferências, campos de pesquisa e influência sobre o tecido social.

Em período paradoxal, permeado por racionalidades e dogmatismos, o papel da comunicação pode servir a tendências, elucidando ou encobrindo fatos. Considerando que

“a história é concebida como a sucessão de três estados ou eras: tecnológico ou fictício, metafísico ou abstrato, e finalmente positivo ou científico. Este último caracteriza a sociedade industrial, era da realidade, do útil, da organização, da ciência.” (MATTELART, 2002, p. 18). A consolidação desse fluxo de informações precisou de uma base específica, forjada através da ruptura com a mentalidade feudal.

O crescimento das cidades vai possibilitar, a partir da proliferação da cultura dos cafés, dos salões, etc., a institucionalização da esfera pública. Os herdeiros burgueses do humanismo aristocrático, no entanto, logo passam a conferir caráter crítico às suas conversações sociais, quebrando a ponte entre as duas formas de esfera pública e engendrando um elemento historicamente novo: a esfera pública burguesa. (SOUZA, 2000, p. 62).

Entretanto, para participar efetivamente da vida pública e conferir publicidade aos atos e deliberações governamentais, foi necessário empreender esforços no sentido de pressionar os detentores do poder político e, literalmente, abrir espaço para o trabalho dos jornalistas, pois:

Naquela época a exclusão do público quanto às resoluções e aos debates parlamentares já não podia mais ser mantida, no momento em que um *memory wooldfall* fez do *Morning Chronicle* o primeiro jornal londrino por ser capaz de reproduzir, palavra por palavra, mesmo sem tomar notas (pois era proibido fazê-lo nas galerias da Casa dos Comuns), dezesseis colunas de discursos parlamentares. Um lugar nas galerias para os jornalistas só foi arranjado oficialmente em 1803 pelo *Speaker*: por quase um decênio eles tinham tido que conseguir ilegalmente um acesso. (HABERMAS, 2003, p. 80).

Na sequência, por ocasião da construção de um novo prédio para abrigar a Casa dos Comuns, foram previstas tribunas para os repórteres. Ou seja, do esforço de profissionais empenhados em tornar efetivamente públicos os debates, surge o espaço jornalístico, que com o passar do tempo irá transformar-se em esfera autônoma com poder de influência. Esse *status* adquirido “posição que um indivíduo ocupa num grupo, ou que o grupo ocupa na sociedade” (BOUDON, 2001, p.543), ajuda a definir parte do escopo de prerrogativas que o setor passa a ter. Seus papéis sociais, positivos ou negativos, atuam de diversas formas, sejam representativas ou coercitivas, operando sob uma lógica

própria, cuja atuação responsável e conhecimento histórico podem possibilitar maior acuidade na compreensão de mecanismos de funcionamento de nossa sociedade.

## 2.2 – Sociedade Civil

A sociedade civil figura, no cenário complexo, como espaço capaz de possibilitar a legitimação da atuação social, apoiando atividades antes exclusivamente atribuídas às autoridades governamentais constituídas através do Estado. Essa estrutura é integrada pelos meios de Comunicação Social palco para debates, consensos e rupturas, espaço onde as questões sociais são desenvolvidas ou estagnadas, de acordo com sua reverberação. Esse processo tanto galga a utilização da denominada “grande mídia”, como constrói canais alternativos. Nesse sentido, conforme aponta Cecília Peruzzo, entidades “forjam sua própria comunicação, ou seja, a comunicação popular, desenvolvida no contexto onde atuam, enquanto necessidade de expressão em nível local, e com conteúdos específicos. (PERUZZO,1998, p.148).

A sociedade civil é a esfera de representação e participação, passível de influenciar deliberações quando se articula através de uma construção laboriosa que exige um contínuo trabalho de representação e argumentação.

Para Gramsci, é o espaço das corporações ou das organizações que expressam interesses coletivos mais ou menos estruturados na sociedade, enquanto a sociedade política é o espaço onde emergem os interesses individuais do indivíduo. Se no primeiro espaço encontramos em nossas individualidades como membros de uma igreja X, um sindicato Y, e um clube Z, na sociedade política nos encontramos em nossa universalidade como indivíduos revestidos de direito. (ROSSY, 2006, p.51).

Nesse espaço, as oportunidades para participar das tomadas de decisão operam conforme variáveis, como o cacife político, que confere respaldo a cada segmento cujo interesse encontra-se consoante com anseios e alicerçados por legitimidade. Um dos objetivos dessas articulações é representar contraponto em relação a “uma economia capitalista individualista que está racionalizada na base do cálculo rigoroso, dirigida com previdência e prudência em direção ao sucesso econômico” (WEBER, 2013, p. 76).

Entretanto, para participar efetivamente da vida pública e conferir publicidade aos atos e deliberações, foi necessário empreender esforços no sentido de pressionar os

detentores do poder político e, literalmente, abrir espaço para o agendamento de demandas, pois:

A tendência democrática, intrinsecamente, não pode significar apenas que um operário manual se torne qualificado, mas que cada “cidadão” possa tornar-se “governante” e que a sociedade o ponha, ainda que “abstratamente”, nas condições gerais de poder fazê-lo: a democracia política tende a fazer coincidir governantes e governados (no sentido de governos com o consentimento dos governados), assegurando a cada governado o aprendizado gratuito das capacidades e da preparação técnica geral necessária a essa finalidade. (GRAMSCI, 2001 P. 50).

Nesse contexto, a participação envolve capacitação, comprometimento e responsabilidade na utilização do capital social, como “componente da ação coletiva” (MATOS, 2013, p. 144). Assim, a postura e preparo tornam o indivíduo apto a representar determinado segmento, em diferentes esferas, tanto exercendo cargos, como encargos, conforme o trabalho desenvolvido.

“Esta realidade social é a ordem ritual produzida pelo compartilhamento de experiências estéticas, ideias, valores pessoais, sentimentos e noções intelectuais por meio dos quais a cultura é formada” (MARCHIORI, 2008, p. 187). Os aprimoramentos individuais e coletivos ocorrem de forma interligada, entre os aspectos cotidianos das demandas e suas consequências pragmáticas. As articulações envolvidas passam a ter contornos cada vez mais sofisticados, abarcando aspectos tangíveis e não tangíveis, marcados, em certa medida, pelo interesse individual que caracteriza nossa sociedade.

A “sociedade de consumidores”, em outras palavras, representa o tipo de sociedade que promove, encoraja ou reforça a escolha de um estilo de vida e uma estratégia existencial consumista, e rejeita todas as opções culturais alternativas. Uma sociedade em que se adaptar aos preceitos da cultura do consumo e segui-los estritamente é, para todos os fins e propósitos práticos, a única escolha aprovada de maneira incondicional. Uma escolha viável e, portanto, plausível – e uma condição de afiliação. (BAUMAN, 2008, p. 71).

A possível transformação de indivíduos, causas e movimentos sociais em mercadorias, e ainda, a aceitação tácita deste procedimento de banalização dos mecanismos coercitivos são possibilitados, em larga escala, pela proliferação da cultura midiática. O desafio reside na relativização desses “valores” disseminados pelo simples

consumo, através do “deslocamento da emergência de novos espaços públicos de criação, fruição e compartilhamento de conteúdos simbólicos, possibilitando uma maior regulação da esfera pública pela sociedade civil” (MATOS, 2013, p. 225). A ampliação desses espaços envolve, desde a capacidade de desempenhar funções de liderança e tecer relacionamentos, até a adoção de condutas próprias, reformuladas através de práticas alternativas, uma vez que:

A máquina midiática é complexa, igualmente, pela tensão permanente que existe entre as duas finalidades de informação e de captação de seu contrato de comunicação. Isso explica porque ela está marcada por um paradoxo: por um lado, pretende transmitir informação da maneira mais objetiva possível, e isso, em nome dos cidadãos, por outro, só pode atingir a massa se dramatizar a cena da vida política e social. (CHARAUDEAU, 2007, p. 243).

Os fenômenos acima citados não corroboram apenas catástrofes e equívocos. O poder dos meios de Comunicação Social, presta relevantes serviços para nossa sociedade. Contudo, negligenciar seu alinhamento a interesses questionáveis, capazes de produzir efeitos danosos seria ingenuidade. Habermas afirma que: “No lugar da opinião pública surge uma disposição subjetiva, em si indeterminada. Ela é, toda vez, orientada para essa ou aquela direção através de medidas ou acontecimentos. Essa inclinação subjetiva atua como uma carga mal presa num navio a navegar”. (HABERMAS, 2003, p. 275). Nesse contexto, o papel do intelectual não é mais o de se colocar “um pouco mais na frente ou um pouco mais de lado” para dizer a muda verdade a todos; é antes o de lutar contra formas de exercício poder exatamente onde ele é, ao mesmo tempo, o objeto e o instrumento: na ordem do saber, da “verdade”, da ‘consciência’, do ‘discurso’ (FOUCAULT, 2012, p. 131).

Compreender consequências e as derivações das transformações vivenciadas em nosso tempo envolve diálogo com vasto campo teórico, tendo em vista que: “as mudanças ocorridas durante os últimos três ou quatro séculos - um diminuto período de tempo histórico - foram tão dramáticas e tão abrangentes em seu impacto que dispomos apenas de ajuda limitada de nosso conhecimento de períodos precedentes de transição na tentativa de interpretá-las” (GIDDENS, 1990, p. 11). Essas mudanças acarretam uma multiplicidade de papéis e oportunidades, que podem ser interpretados de formas distintas, mas também abriga o paradoxo no qual “o progresso material era obtido apenas

à custa de uma expansão da burocracia que esmagava a criatividade e a autonomia individuais” (GIDDENS, 1990, p. 13).

Em meio a processos incipientes e cristalizados, a sociedade civil emerge como o âmbito de possíveis alternativas para as facetas mais sombrias da modernidade. “A tarefa política da esfera pública burguesa é a regulamentação da sociedade civil” (HABERMAS, 2003, p. 69). Esse espaço, capaz de ser um contraponto às lógicas determinadas por poderes impostos através do capital e de outras forças coercitivas, “refere-se a uma entidade da vida social e não a um fenômeno organizacional” (FISCHER, 2002, p.46). Convém que as fronteiras entre as atividades humanas empreendidas e as demandas, concretas e subjetivas, sejam delineadas de forma mais sofisticada, transformando-se em campos, onde a interface figure como possibilidade em detrimento da opressão. Pois, trata-se de “um desafio complexo, uma questão interfere na outra. Exige manter o todo na consciência e cuidar de cada parte, ao mesmo tempo” (PEREIRA, 2013, p. 154).

### **2.3 – A comunicação no Terceiro Setor**

Emergindo genealógicamente, Michel Foucault, aponta particularidades acerca da gênese das classes integrantes da estrutura da sociedade que se apresenta consolidada em nossos dias:

Entre as massas fundamentais, a plebe de então e os seus inimigos, havia uma classe, a pequena burguesia (uma terceira classe) que se interpôs, que tirou alguma coisa da plebe e uma outra coisa da classe que se tornava dominante; ela desempenhou assim o seu papel de classe mediana” (FOUCAULT, 2012, p.90).

Essa camada da população, a pequena burguesia, seguiu aprimorando seu escopo de interesses, galgando, paulatinamente, posições de mando. Esse poder crescente apoiase, tanto nas tecnologias aplicadas aos modos de produção, quanto nas regulações jurídicas e seus entendimentos. “Notadamente a Inglaterra, onde o renascimento do direito romano foi subjogado pelo poder das grandes corporações jurídicas, enquanto ele manteve sempre a sua superioridade nos países católicos da Europa meridional. (WEBER, 2013, p. 77).

A reformulação na legislação americana, iniciada em Nova Jérsei em 1889, representou um marco para a proliferação do sistema organizacional vigente. Não que

esse modelo de negócios tenha sido inventado nesse momento, mas, houve considerável aprimoramento de mecanismos, ainda que questionáveis, de gestão corporativa. A mudança habilitava “as companhias a possuírem outras companhias, um privilégio que os tribunais vinham usualmente negando”. No processo de concessão de direitos corporativos “deram às sociedades anônimas o estatuto legal de ‘pessoas’, qualificando-as assim para os privilégios, proteções e imunidades garantidas pela Constituição, de acordo com a Quinta e Décima Quarta Emendas” (LEUCHTENBURG, 1976 p.57). Esse espaço aberto para o crescimento gigante das companhias foi responsável pelo crescimento dos aspectos materiais inerentes à cultura organizacional. Simultaneamente foram alargadas a flexibilidade administrativa e financeira dessas instituições, passando seu poderio a reverberar em campos subjetivos da sociedade.

Após situarmos algumas premissas da atuação estatal e parte da evolução do campo empresarial, podemos situar melhor o Terceiro Setor. Esse nicho capaz de fomentar, na interseção dos anseios da sociedade civil e no contexto da esfera pública, melhores condições sociais. Com o enfraquecimento da atuação do Estado em algumas áreas, e o crescimento das consequências da atuação corporativa, é no Terceiro Setor que vêm sendo tratadas parte das questões sociais.

Com as adequações realizadas nas atribuições institucionais, tornou-se possível ter uma ideia mais precisa de quais entidades realmente integram o setor não governamental. Embora, ainda não haja uma extrema limitação de um tipo de atuação específica, sendo que, prevalece o conjunto de instituições bastante diferentes quanto à filosofia de atuação, dimensões, temáticas e formas de intervenção social.

Nessa categoria, incluem-se hospitais sem fins lucrativos, escolas e faculdades privadas, organizações privadas de assistência social, instituições filantrópicas, museus, institutos de artes cênicas, agências ambientais, instituições religiosas e muitos outros tipos de entidades que operam por meio de contribuições dedutíveis no imposto de renda. Essas organizações precisam de suprimentos, instalações e equipamentos físicos, distribuidores e mídia – e pagam por esses serviços com o dinheiro oriundo das contribuições. Para tanto, promovem campanhas e solicitam o apoio privado e público (KOTLER, 2013 – p. 153).

No Brasil, almejando aprimoramento jurídico, eficiência, transparência na gestão e no controle de recursos, fortalecimento e incentivo para as parcerias entre Estado e sociedade voltadas para o interesse público, a sociedade civil integra, a partir

de 2011, o Grupo de Trabalho Interministerial para o novo Marco Regulatório das OSCs. Em 31 de julho de 2014, foram homologadas, pela presidente Dilma Rouseff, regras que passaram a nortear o funcionamento dessas instituições, estabelecendo as novas regras para as parcerias entre o Estado e as Organizações da Sociedade Civil. A nova legislação, estabelece regras mais claras para as parcerias com órgãos de governos federal, estadual e municipal, buscando criar um ambiente muito mais adequado para as OSCs e as reconhece como parceiras no atendimento dos cidadãos.

A regulamentação legal integra parte do processo de otimização das atividades das organizações sociais. Embora deixemos de enveredar por aspectos jurídicos para manter o foco nos processos da área de Comunicação social é importante salientar que “as organizações têm uma variação de tamanho e atuação, grau de formalização, volume do orçamento, objetivos institucionais e formas de atuação, refletindo a diversidade encontrada na sociedade na sociedade onde atuam e das quais representam” (PEREIRA, 2013, p. 28). Os indicadores sociais compõe outro aspecto fundamental, pois, “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado” (PEREIRA, 2013, p. 67). Esses referenciais encontram-se em constante realinhamento, seguindo a dinâmica da mobilidade social. Em nosso contexto socialmente estratificado, parte da sociedade volta sua atenção para o que pode ser oferecido ao mercado pelo indivíduo, constituindo conceitos abertos, pois:

Classes não são necessariamente agentes sociais, e a distinção entre classes é definida como componente causal das oportunidades de vida, que, por sua vez, são determinadas pelas posições ocupadas pelos indivíduos dentro do mercado. A dedução possível é que as desigualdades nas oportunidades de vida decorrem da alocação diferenciada dos indivíduos em posições de classe. (SCALON1999, P.32).

Por outro lado, Amartya Kumar Sen que, entre outros trabalhos relevantes, participa, desde 1990, da elaboração do Relatório do Desenvolvimento Humano, defende em seus postulados que:

Por descortinar o problema da conversão. É claro que o bem-estar de uma pessoa está conectado com o domínio que ela tem sobre bens econômicos tradicionais. Mas as oportunidades que ela tem (em termos de escolhas que pode fazer e realizações) em sua vida não são limitadas

apenas por seu conjunto orçamentário e outros fatores de riqueza ou renda. (SEN, 2001, p.15).

Nas análises empreendidas por Amartya Kumar Sen, o bem-estar social é constituído pelo somatório de aspectos materiais e subjetivos. É tácito que não há como obter qualidade de vida sem condições econômicas favoráveis. Mas, neste complexo sistema, esta não pode ser a única premissa abordada.

O Terceiro Setor fortaleceu-se no Brasil nos anos 90, mudando o conceito da atuação social no país. O incremento desta esfera deve-se, entre outros fatores, a ênfase na adoção de políticas neoliberais, momento em que o Estado passa a fomentar a transferência de parte de suas atribuições para a sociedade civil. O segmento buscou aprimorar a atuação com base nos movimentos sociais, que podem ser melhor compreendidos pormenorizando o contexto histórico e a busca pela ascensão de camadas excluídas:

Procurando não idealizar demais movimentos sociais e sua capacidade de ação e mobilização, é preciso compreender sua real importância e amplitude na sociedade brasileira. De forma geral, os anos 1970, principalmente, trouxeram à cena uma camada popular mais participante. Setores sociais tradicionalmente excluídos da política passaram a se organizar para reivindicar maior igualdade, sentindo-se parte deste sistema político. (MOREIRA, 2012, p.44).

Para melhor entendimento, a lógica de funcionamento do Terceiro Setor pode ser compreendida de forma integrada ao bojo do tecido social. De acordo com (FERNANDES, 1994, p.21):

AGENTES		FINS		SETOR
Privados	Para	Privados	=	Mercado
Públicos	Para	Públicos	=	Estado
Privados	Para	Públicos	=	Terceiro Setor
Públicos	Para	Privados	=	Corrupção

A tabela mostra uma possibilidade de apresentação das correlações envolvidas na dinâmica da organização social. Sem perder de vista a rede de interesses envolvidos, salientamos tratar-se de uma correlação elaborada de forma simplificada, deixando, portanto, de contemplar a totalidade dessa realidade complexa. “Essas organizações, que emergem da sociedade civil, vem sendo identificadas como atores do Terceiro Setor, em contraposição a um primeiro Setor, identificado com Estado e a um segundo setor, referido à uma iniciativa privada” (MEREGE, 2001p.7).

Ganhando, paulatinamente, cada vez mais espaço na sociedade e nos noticiários, seja por avanços sociais, ou pela utilização inadequada de seus princípios legais, diversos enquadramentos legais e denominações vêm se tornando cada vez mais familiares em nosso cotidiano. Instituições como as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), institutos específicos, fundações e entidades que se popularizaram, principalmente como ONGs (organizações não governamentais), devido ao duplo caráter de negação, não estatal e não lucrativo, vem apresentando expressivo crescimento, seja em aspectos quantitativos, como qualitativos.

No contexto das entidades do Terceiro Setor, como nos demais segmentos da sociedade atual, a Comunicação Social constitui ferramenta indispensável, seja no relacionamento com os *stakeholders*, seja no centro estratégico das decisões organizacionais. Uma vez que, as possibilidades da atuação e influência das práticas formam objeto para pesquisa, implementação e adequação de práticas.

O crescimento das demandas e a multiplicidade de interesses passam a integrar a ordem social. Esse cenário, proveniente de fatores arquitetados e aleatórios, impõe articulações mais sofisticadas e abrangentes, contemplando uma divisão em campos sociais. “Um ‘campo’ é definido como ‘um espaço social estruturado’, um ‘campo de forças’, onde existem dominantes e dominados, relações constantes e permanentes de desigualdade, de luta e concorrência entre os agentes” (MANTOVANI, 2009, p. 29). Trata-se de um conceito que envolve aspectos materiais, subjetivos e envolve a questão dos saberes e abrangência dos exercícios de poder.

Poder-se-á compreender que ampliei tacitamente a noção de espaço no intuito de dar lugar nele, ao lado do espaço físico a que se refere Pascal, o que eu denomino espaço social, lugar da coexistência de posições sociais, de pontos mutuamente exclusivos os quais, para seus ocupantes, constituem o princípio de pontos de vista. O ‘eu’ que compreende praticamente o espaço físico e o espaço social (sujeito do

verbo compreender, não sendo necessariamente, um 'sujeito' no sentido das filosofias da consciência, mas sim um habitus, um sistema de disposições) encontra-se abarcado, em sentido completamente distinto, ou seja, englobado, inscrito, implicado nesse espaço: ele ocupa aí uma posição, da qual se sabe (pela análise estatística das correlações empíricas) está regularmente associada a tomadas de posição (opiniões, representações, juízos, etc.) sobre o mundo físico e o mundo social (BOURDIEU, 2001, p. 159).

A delimitação dos campos em nossa sociedade demarca espaços coletivos, corporativos e individuais. O resultado desse processo é que os indivíduos trazem incrustadas identidades que delineiam parte de seu fluxo. Características inerentes ao sentimento de pertencimento, que envolve relações, propriedades e prerrogativas de agentes ligados a um determinado segmento social, atribuições que só podem ser exercidas ou reconhecidas à luz de uma análise multifacetada.

A árdua tarefa de inserção de nuances capazes de conferir maior grau de acuidade da sociedade para uma determinada causa, em detrimento de outras, não menos legítimas, exige compreensão acerca das possibilidades do sistema político. O processo de avaliação envolve mensurar tendências presentes nesse sistema de forças, bem como empreender reflexão sobre a abrangência e responsabilidades de cada segmento. A composição desse direcionamento é um caminho necessariamente político, considerando:

A política como dimensão fecunda, porque nela se articulam o social e sua representação, e a política como matriz simbólica onde a experiência coletiva se enraíza e se reflete ao mesmo tempo. Ressurge como digno de atenção o poder político como lugar de gestão da sociedade global em oposição à problemática dos micropoderes que apontou dimensões importantes mas que, em larga medida contribuiu para diluir e pulverizar (dispersar?) a reflexão e o debate sobre a questão do poder enquanto nível que monopoliza a força armada, e pode decidir por todos, impondo leis e sancionando sua infração. (REIS FILHO, 2000, p. 12).

Para além da atuação socialmente responsável, faz-se indispensável que as organizações sociais e empresariais divulguem e agendem iniciativas programas e ações implementadas junto às comunidades onde atuam. A ascensão de ferramentas operacionais, capazes de aprimorar os elos entre o mundo corporativo e a sociedade possibilitam esses objetivos. Os estudos dessa área são fundamentais, tendo em vista que:

A comunicação corporativa é uma função recente da administração e foi concebida para ajudar a empresa a obter e manter uma reputação favorável no processo de comunicação com seus públicos. Usando o conhecimento sobre a realidade da empresa e seu ambiente externo, em especial sobre as tendências culturais, sociais, políticas e econômicas, a função busca identificar as oportunidades nas quais a empresa pode projetar sua voz e captar o interesse das audiências. (SILVA NETO, 2010, p 2).

Conquistar a simpatia da opinião pública é um desafio para as empresas. Geralmente, elas obtêm bons resultados quando lançam novos produtos, geram emprego, investem e agem com responsabilidade social. Torna-se negativa mediante a divulgação de notícias, por exemplo, a respeito da má qualidade de produtos, falhas, acidentes graves e conduta inadequada de seus diretores. Dentro do paradigma da complexidade, as práticas comunicacionais precisam ser articuladas junto ao bojo da organização a que pertencem, pois:

A comunicação corporativa não deve ser uma função isolada nas organizações modernas. Para ter alto desempenho, precisa desenvolver e manter um ótimo relacionamento no contexto organizacional e atuar em parceria com as demais áreas funcionais, como marketing, finanças, jurídico, produção e recursos humanos. A ideia central da parceria é que cada área contribua com seus conhecimentos especializados na formulação de mensagens alinhadas com as políticas e a Visão da empresa e adequadas aos públicos a que se destinam. (SILVA NETO, 2010, p 7).

A partir da repercussão da comunicação acerca de uma instituição, ela acaba colhendo problemas ou oportunidades. Daí o fato de que, a partir de 1990, a comunicação corporativa tem alcançado franca expansão devido aos resultados exitosos que vem oferecendo no processo de articulação entre a imagem agendada junto aos meios de comunicação social, os públicos alvo e os interesses corporativos, devidamente inseridos em um contexto segmentado. “Como fenômeno da comunicação, a organização pode ser justificada à medida que as pessoas necessitam desenvolver trocas e interpretações entre seus participantes e isso implica em uma atividade comunicativa. (MARCHIORI, 2008, p.185). Essa perspectiva enfatiza a prática da comunicação, como imprescindível, vital para o desenvolvimento da estrutura e que sem ela, talvez fosse impossível o ato de organizar.

## 2.5 – O trabalho no Terceiro Setor

Segundo Otávio Ianni, o trabalhador livre surge no Brasil na segunda metade do século XIX, sendo esta época marcada pela ênfase à utilização de mão-de-obra oriunda da imigração em detrimento aos escravos libertos que estavam sendo expulsos da esfera de produção. No início do século XX, surgem as primeiras demonstrações de interesse pelos pobres por parte das autoridades governamentais e membros privilegiados da sociedade, refletindo a conscientização quanto à manutenção de condições mínimas de sobrevivência para o lumpem-proletariado a fim de garantir a ordem social, quer estes figurem como mão-de-obra ou exército social de reserva.

Os parâmetros de organização socioeconômicos que vigoraram na sociedade capitalista, e determinam condicionantes para o exercício das funções cotidianas envolvem aspectos complexos, conforme contextualizado por Jaime Pinsky:

Historicamente falando, a instituição do trabalho assalariado é tardia e sofisticada. A própria ideia de trabalho assalariado requer dois passos conceituais difíceis. Requer, primeiro, a abstração do trabalho do homem tanto da sua pessoa quanto do produto do seu trabalho. Quando se compra um objeto de um artífice independente, seja ele homem livre ou escravo com *peculium*, o que se compra não é o trabalho mas o objeto, que ele produziu no seu próprio tempo e nas suas próprias condições de trabalho. Mas quando se aluga trabalho, o que se compra é uma abstração, força de trabalho, que é utilizada pelo comprador num tempo e em condições que são determinadas por ele, pelo comprador, e não pelo ‘proprietário’ da força de trabalho (e o pagamento é normalmente efetuado pelo comprador depois de consumida a força de trabalho). Segundo, o sistema de trabalho assalariado requer a instauração de um método para medir o trabalho comprado, para fins de pagamento, utilizando-se para isso vulgarmente uma segunda abstração, o tempo de trabalho. (PINSKY, 1984, p. 115).

A base de troca mais comum para a remuneração do trabalho é pecuniária, entretanto, podemos salientar a existência de outras formas de compensação, passíveis de serem também questionadas:

A impressão que se tem é que o trabalho voluntário transformou-se, nas mais diferentes situações, em um “bom negócio”. Como na atualidade tudo aspira a ser transformado e (regido) pelo mercado, a solidariedade, apropriada por esse sistema, também vem sendo moeda de troca e participando de “redes” sociais, que vão de empresas privadas a organizações não governamentais (ONGs), passando por agências governamentais. Exemplo disso é a data do voluntário, promovida pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIENG), em 04

de dezembro de 2005, já em sua quinta edição, mobilizando ações contra a fome, a pobreza, em prol da proteção ao meio ambiente, entre outras. (PIMENTA, 2006, p. 118).

Mesmo passíveis de serem questionadas as mobilizações encontram-se, em sua essência, vinculadas à solidariedade, assim, “a motivação pode ajudar a superar crises, a persistir nas adversidades, a enfrentar situações difíceis. Ela mobiliza criatividade e vontade” (PEREIRA, 2013, p.161). Além disso, o sentimento de pertencimento para com causas socialmente responsáveis e outras de foro íntimo, comprometidas com a consolidação de um mundo mais justo em detrimento da relação simplesmente monetária, sem ignorar que:

Existem iniciativas de voluntariado de outra ordem, peradas por valores relacionados à cidadania, à justiça social, à igualdade, que obedecem à outra lógica que não a do mercado e que, concreta ou potencialmente, possuem ações mais politizadas e contestatórias. Nesse caso os conceitos de militância e voluntariado se aproximam no sentido de engajamento a uma causa a defender e a se dedicar e à crença na possibilidade de transformação social a partir de uma ação coletiva. (PIMENTA, 2006, p. 118).

### **3 - AS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO**

As práticas relacionadas aos processos de Comunicação Social nas organizações do Terceiro Setor enveredam por algumas searas distintas, mas concatenadas através da adoção de perspectiva transdisciplinar. A construção de uma análise com maior grau de fidedignidade contempla vários aspectos, como o histórico, político, filosófico e antropológico. O exercício do poder e a questão das identidades integram os fios condutores capazes de nortear as discussões empreendidas. Para embasar teoricamente o desenvolvimento da pesquisa será fundamental a utilização de obras concernentes aos diversos assuntos abordados.

Compreender as concepções ideológicas que delinearão a sociedade atual passa pelo entendimento dos paradigmas que norteiam a trajetória humana e pela linha do tempo que aqui nos aportou. A importância desta busca refere-se a uma visão de mundo capaz de conciliar nossa mente com as correntes de pensamento analisadas. Ressaltando a possibilidade de flertar com diversas correntes de pensamento, ponderando a constante produção de sentidos.

A diversidade de conceitos implementados e sua reverberação ao longo do tempo justificam o caráter científico do trabalho. Compilando estudos específicos e perpassando os processos de transição identitária, podemos buscar maior acuidade. Processos que sofrem influência mercadológica variam conforme o grau de democratização e são drasticamente afetados pelo papel do Estado. Essas questões, tangíveis e intangíveis, necessitam de compreensão a luz de obras que transitam do pensamento clássico ao contemporâneo, pois:

Dizer que um pensador é clássico significa dizer que suas ideias permanecem. Significa dizer que suas ideias sobreviveram ao seu próprio tempo e, embora ressonâncias de um passado distante, são recebidas por nós como parte constitutiva da nossa realidade. (WEFFORT, 1998, p.8).

Essas ideias, muito além de perpassar gerações, contribuíram para o arcabouço da sociedade em que vivemos. Dentro dessa linha histórica, cabe a reflexão acerca da situação do espaço temporal. O escritor Roland Barthes, que analisou as “considerações intempestivas”, de Nietzsche, afirma que:

O verdadeiro contemporâneo não é aquele que se identifica com seu tempo, ou que com ele se sintoniza plenamente. O contemporâneo é aquele que, graças a uma diferença, uma defasagem ou um anacronismo, é capaz de captar seu tempo e enxergá-lo. Por não se identificar, por sentir-se em desconexão com o presente, cria um ângulo do qual é possível expressá-lo. (SCHLLHAMMER, 2009, p.9).

Por essa análise, ser contemporâneo é ser capaz de se orientar de forma subjetiva e, a partir daí, reconhecer e se comprometer com um presente com o qual nos deparamos em meio às diversas construções do “real”. Referenciais teóricos de concepções de ordem diversa, desenvolvidas ao longo de séculos da história do pensamento, ponderam as certezas e o estranhamento acerca do destino da humanidade.

Em um mundo marcado por disputas que, às vezes, ocorrem de forma marcada pela obscuridade de interesses, faz-se imprescindível dialogar com as teorias, práticas consolidadas e propostas alternativas que vem sendo descortinadas. Principalmente no sentido de relativizar o conceito linear do tempo e pensar a existência humana como uma teia encadeada. Buscar a compreensão dos dilemas atuais e empreender uma análise

fidedigna envolve o diálogo com o maior número de correntes possíveis. Desde a legitimidade de grupos subversivos, compreendendo a subversão como algo salutar, aos conflitos inerentes aos diversos papéis sociais.

### **3.1 – A Teoria da Complexidade**

A Teoria da Complexidade é uma visão transdisciplinar que abrange áreas distintas do conhecimento humano, como a Filosofia, a Epistemologia, a Linguística, a Química, a Física Quântica, dentre outras. Essa disciplina se propõe a estudar sistemas complexos adaptativos. Como a readequação está intrinsecamente relacionada aos processos de transferência de responsabilidades sociais, o pensamento complexo, postulado por autores como Edgar Morin, Fritjof Capra e Clemente Nobrega, constitui elemento chave para a melhor compreensão contextual.

Na ciência, o primeiro critério do novo paradigma é a mudança das partes para o todo. No velho paradigma, acreditava-se que, em qualquer sistema complexo, a dinâmica do todo poderia ser entendida a partir das propriedades das partes. No novo paradigma, a relação entre as partes e o todo é invertida. As propriedades das partes podem ser entendidas somente a partir da dinâmica do todo. Em última análise, não há partes em absoluto. Aquilo que chamamos de parte não passa de um padrão numa teia inseparável de relações. (CAPRA, 1993, p. 83).

Físico e teórico de sistemas, Fritjof Capra traz contribuições substanciais para o campo organizacional. O autor utiliza o pensamento sistêmico aliado a conceitos da Teoria da Complexidade buscando transitar entre dimensões da vida: biológica, cognitiva e social. Desde as células mais primitivas até as sociedades humanas a organização segue os mesmos princípios básicos: o padrão em rede. Refere-se aos aspectos da regeneração contínua, compreendendo as adaptações, adequações e as mudanças como essenciais para a continuidade e progresso das atividades empreendidas.

Trazendo a discussão para o campo da Comunicação Social, a disciplina é apresentada como uma atividade transformadora. É preciso mudar para continuar existindo. Dentro dos sistemas culturais, a comunicação figura como produtora de cultura, construindo identidades e contribuindo para o enraizamento de tradições que são construídas, solapadas e realinhadas ao longo do tempo através da partilha – compartilhamento.

Os embates e desafios comunicacionais são travados em âmbito social e no interior da mente humana. O sociólogo Edgar Morin salienta a importância da “fantasia e do imaginário no ser humano é inimaginável; dado que as vias de entrada e de saída do sistema neurocerebral, que colocam o organismo em conexão com o mundo exterior, representam apenas 2% do conjunto, enquanto 98% se referem ao funcionamento interno” (MORIN, 2011, p. 21). A integração do mundo externo com a parte íntima do indivíduo constitui um dos grandes desafios da humanidade. Na perspectiva da otimização da gestão organizacional, é preciso incorporar essa integração e fazer com que as relações sejam pensadas de forma complexa.

### **3.2 - A Teoria da Complexidade aplicada ao Terceiro Setor**

Os processos de interface constituem uma das chaves para a melhoria qualitativa de nossa sociedade, seja no aprimoramento da qualidade do tecido social ou no gerenciamento adequado das relações entre as esferas de atuação. O intercâmbio de práticas consolidadas sob premissas realinhadas integram a ordem contemporânea, construída racionalmente através da Crise dos Paradigmas, momento de ruptura com antinomias clássicas que pretendiam, isoladamente, dar conta desse cenário complexo. Por outro lado, a utilização simultânea de várias correntes de análise pode vir a elucidar dúvidas e ampliar percepções.

Os aspectos da cidadania e as identidades derivadas integram este cenário, no qual novos interesses afluem para a esfera pública. “Variáveis como a cultura, o contexto da comunicação, o meio utilizado e o universo simbólico dos indivíduos devem ser levados em consideração ao se traçar estratégias de comunicação, especialmente as de caráter organizacional (PIMENTA, 2006, p. 50). Emerge daí a necessidade de que discussões setoriais perpassem as fronteiras dos segmentos, rompendo com posturas insuladas e promovendo o diálogo capaz de construir a imagem institucional.

Conforme Capra (2005), os seres humanos estão ligados à “teia da vida”. Essa rede, capaz de conectar processos sociais e sua evolução ao longo da trajetória histórica, constitui importante mecanismo para o compartilhamento das responsabilidades e o delineamento de posturas. A lógica, pautada na Teoria da Complexidade, reforça a ideia da influência recíproca. Trata-se do exercício das forças atuantes entre demandas agendadas, responsabilidades assumidas e a fidedignidade em relação a posturas políticas.

A importância do pensamento complexo reside no estabelecimento de diálogo com quaisquer estruturas de poder. Seja o poder fragmentado, seja o poder do Estado com suas problemáticas estruturais, conjunturais e derivadas de atavismos. As relações entre as instituições e a esfera política são, necessariamente, permeadas por dilemas. O importante é ressaltar a face promissora dessa crise sistêmica em detrimento de uma simples ruptura passível de conduzir determinada organização para o ostracismo.

Como movimento indica mudança, o objetivo da interface é o fortalecimento da sinergia presente em função de uma determinada causa. Em nosso contexto específico envolve a busca por contra agendar as demandas dos segmentos representados. Dentre suas atribuições:

Os movimentos sociais, mais precisamente, os atores e agentes cuja atividade compõem o fenômeno emergente que é o movimento social, caracterizam-se tanto em relação às normas, que ajudam a mudar, como em relação aos valores que são porta-vozes. Essas duas dimensões de todo o movimento social estão ligadas uma à outra. (BOUDON, 2001, p. 376).

Essa coalizão de forças visa o enfrentamento de aspectos da vulnerabilidade social e, paralelamente, mobilizar recursos para sanar questões, mesmo que não sejam naturalmente inerentes aos novos signatários. Ou seja, enquanto não construímos a sociedade ideal, os movimentos sociais se empenham em alavancar a otimização da que dispomos, independentemente da tecedura de críticas que pouco corroboram a construção de horizontes mais salutares.

A atuação de uma organização do Terceiro setor passa pela busca da evolução, no sentido de perpetuar sua existência, assim como uma empresa da iniciativa privada norteada por valores como a geração do lucro. Entretanto, esse espaço é constituído por pessoas e, para promover aspectos subjetivos, é indispensável contextualizar quaisquer paradigmas gerenciais a serem aplicados. Lidar em uma seara marcada pela consolidação dessas práticas próprias requer, dentre outras, atenção especial aos princípios ligados aos mais íntimos aspectos da natureza humana. Nuances como salientados por Morin:

O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático; é um ser de violência e de ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo

imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela; que secreta o mito e a magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído pelos deuses e pelas Ideias, mas que duvida dos deuses e critica as Ideias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras. (MORIN, 2000, p.59).

Como administrar uma entidade requer o envolvimento de todos os indivíduos disponíveis, tendo como pré-requisitos boa vontade, capacitação e acesso junto ao público alvo, é preciso ponderar aspectos ideológicos, mas evitar os entraves oriundos das diferentes correntes de pensamento.

As ações do futuro, embasadas nos conhecimentos postulados por Morin, transitam entre aspectos complexos da vida em sociedade. Precisam ser articuladas de forma visceral, mergulhando no campo das paixões que nos movem, mas com fôlego para racionalizar de forma contemporânea as práticas adotadas. Afirma Morin que a educação deveria mostrar e ilustrar o destino multifacetado do humano: o individual, o social, o histórico e o da espécie humana, todos entrelaçados e inseparáveis. Portanto, a melhoria da qualidade da gestão objetiva conduzir forças sociais que envolvem esses destinos. Ajustar trajetórias, no sentido de intervir de forma positiva na realidade, construindo um futuro salutar.

A pavimentação desse caminho virtuoso é o planejamento comprometido. Assim como as instituições, as metas devem permanecer acima de questões de menor monta, preocupando com a manutenção de programas de longo prazo e forma intergeracional, adaptando-se a variações, conforme afirma o sociólogo:

A estratégia deve prevalecer sobre o programa. O programa estabelece uma sequência de ações que devem ser executadas sem variação em um ambiente estável, mas, se houver modificação das condições externas, bloqueia-se o programa. A estratégia, ao contrário, elabora um cenário de ação que examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades, as improbabilidades. (MORIN 2000, P. 90).

Daí, podemos pensar na importância do timoneiro, na qualidade da liderança e na necessidade de aprimoramento dos processos de gestão. Dentre esses atributos, no caso específico da comunicação, sobressai a busca pelo entendimento, como parte integrante dos sete saberes:

A compreensão é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensões mútuas. Dada a importância da educação para a compreensão, em todos os níveis educativos e em todas as idades, o desenvolvimento da compreensão necessita da reforma planetária das mentalidades; esta deve ser a tarefa da educação do futuro. (MORIN 2000, p. 104).

O diálogo é uma das palavras para alavancar a ação social. O termo adequado é somatório, onde o todo é maior que a soma das partes. O gestor precisa literalmente orquestrar as ações. Nóbrega (1996, p. 211) diz que nosso papel como líderes é desenhar o contexto em que as coisas ocorrerão e estabelecer o ambiente para que isso ocorra.

Para tentar cumprir sua missão, uma organização precisa fortalecer os laços entre os participantes que, isoladamente, em pouco podem contribuir para uma mudança profunda no contexto. Outro ponto importante são os diferentes níveis de formação dos colaboradores. Organizações sociais são normalmente compostas por um grupo de pessoas com variados graus de formação e escolaridade. Nesse contexto, é fundamental adequar a transmissão de informações, criando uma cultura de interação capaz de assegurar a fluidez das informações entre os setores, abrangendo a organização como um todo.

A Teoria da Complexidade constitui ferramenta capaz de impulsionar os avanços indispensáveis para otimização das atividades empreendidas. Complexo, de acordo com Morin (2000, p.38), significa o que foi tecido junto e de fato há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico). Como essa evolução deve ser articulada junto a essa vasta gama de interesses, dialogando com costumes já incorporados, faz-se necessário o emprego do caráter transdisciplinar no cotidiano das inovações pesquisadas e efetivamente implementadas. As instituições sociais precisam sofisticar sua lógica de funcionamento, reiterando seu caráter complexo, sem por isso constituir práticas complicadas ou engessadas.

A teoria oriunda da verdadeira racionalidade, que é conceituada por Edgar Morin como “aberta por natureza, e que dialoga com o real que lhe resiste. Opera o ir e vir incessante entre a instância lógica e a instância empírica; é fruto do debate argumentado das ideias e não é propriedade de um sistema de ideias” (MORIN, 2000, p.23). Somente a racionalidade norteadada pelo caráter multifacetado, alicerçada na consonância entre a teoria, pesquisa e a prática podem conferir maior profissionalização, legitimidade e isenção ao segmento analisado no escopo do texto.

Como o campo onde discutimos a consolidação das práticas comunicacionais é essencialmente humanizado, as palavras-chave são o relacionamento, o diálogo e a interação, e não o controle. Diálogo é construído através do exemplo, da adaptação e do aprendizado. Aprender requer inteligência. Alinhando parcerias entre o mundo organizacional e o campo da complexidade, Nobrega (1996, p.285) afirma que a inteligência é essa capacidade de estar constantemente procurando oportunidades de fugir do conhecido, de experimentar. Aperfeiçoando assim as rotinas norteadoras das relações com os públicos interno e externo, condutas que formam o chamado “schemata”.

Schemata é o plural de schema. Nobrega define: “schema é uma palavra grega que tem a ver com algo que eu possuo internamente e uso para orientar meu comportamento externo (no mundo real). É a tradução para o exterior de um processo interior”. O autor justifica a adoção do termo em sua forma original porque “esquema” no Brasil adquiriu conotação pejorativa.

O schemata precisa ser adaptado. Bom exemplo é o do indivíduo que dirige ao entardecer. Dirigir é automatismo. Certamente, a noite cairá em breve e, suponhamos, que comece a chover. Ou o indivíduo se adapta as novas condições de tráfego ou corre o risco de entrar para as estatísticas de acidentes. Com as organizações acontece o mesmo, ou mudam ou podem perecer. Essa mudança passa pela própria simbologia do que é inovador.

O átomo é o passado. O símbolo da ciência do próximo século é a rede dinâmica. O ícone da rede não tem centro, é uma coleção de pontos conectados com outros pontos... A Net é o arquétipo - sempre o mesmo quadro – que surge para representar todos os circuitos, toda a inteligência, toda interdependência, todas as entidades econômicas, sociais, ecológicas, toda comunicação, toda democracia, todos os grupos, todos os grandes sistemas. (NOBREGA, 1996, p. 312).

A rede agora é o símbolo. Momento da história definido por Nóbrega como o do “gerente fica fora do controle” (NOBREGA, 1996, p. 187), no qual “as interconexões entre as partes fazem emergir uma realidade que é maior que a soma das partes isoladas”. No contexto da complexidade, a entidade, ou seja, a organização que buscamos contextualizar passa pelos caminhos da transdisciplinaridade. O “modelo” tende a ser híbrido. Incorpora a busca pela excelência do meio empresarial, nega a burocracia, valoriza o diálogo e a meritocracia. Uma vez que para Nobrega “é esse organismo que só

pode sobreviver e se perpetuar se souber utilizar as mesmas estratégias que os organismos vivos usam para isso, não as máquinas”.

Para garantir o estreitamento entre teoria e prática, é indispensável o olhar externo. O distanciamento propicia o ângulo privilegiado de onde os processos devem ser analisados e diagnosticados. Assim, são possíveis intervenções necessárias às adequações posteriores. Os esquemas e rotinas salutareis não podem ser confundidos com a noção de “receita”, pois:

Nenhuma quantidade de conhecimento acumulado sobre a vida social poderia abranger todas as circunstâncias de sua implementação, mesmo que tal conhecimento fosse inteiramente distinto do ambiente ao qual ele é aplicado. Se nosso conhecimento do mundo social simplesmente melhorasse cada vez mais, o escopo das consequências inesperadas poderia tornar-se cada vez mais confinado e as consequências indesejáveis cada vez mais raras. A reflexividade da vida social moderna, no entanto, impede esta possibilidade e é ela mesma a quarta influência envolvida. (GIDDENS, 1990, p. 44).

O aprimoramento das esferas sociais, das respectivas práticas organizacionais e as responsabilidades derivadas interferem no cotidiano da vida das pessoas. Esses novos arranjos precisam ser acompanhados de adequações em âmbito coletivo, contemplando a satisfação dos diversos públicos alvo. Como salientado por Morin, a estratégia deve permanecer sobre o programa, sendo o cenário marcado por variações contextuais constantes. A capacidade de adaptação constitui fator primordial para o sucesso de iniciativas no campo da comunicação organizacional.

Um dos aspectos fundamentais é a responsabilidade compartilhada na gestão institucional. Podemos dizer que é a garantia do sono tranquilo dos gestores. Compromisso assumido por várias esferas da sociedade, não só em âmbito administrativo, mas, possuindo caráter abrangente e comprometida com avanços e ajuste nos programas em curso.

A imprensa tem especial responsabilidade na garantia do respeito à pluralidade dos indivíduos, fortalecendo-os como agentes de cidadania e estimulando seu protagonismo em processos como o acompanhamento do desempenho de políticos (*accountabilities*) e mensuração de suas responsabilizações (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 90).

Esses esforços podem ampliar a sinergia nas instituições, em prol do aprimoramento da cultura das entidades sociais. Os processos de Comunicação social podem prestar relevantes serviços e nesse sentido. Buscando conciliar as possibilidades passíveis de exploração, a mensuração dos resultados obtidos e o consequente retorno para construção de um sistema com maior grau de equidade. Uma vez que, dispomos, notadamente, de recursos para melhoria do tecido social, necessitando canalizar adequadamente a riqueza dos vários âmbitos (material, cultural, científica), para que sejam investidas de forma socialmente responsável.

### **3.3 – A Comunicação Organizacional e a formação profissional de jornalistas**

A organização abrangente, multifacetada e onipresente dos nossos dias difere drasticamente das estruturas que forjaram a base da sociedade capitalista, no processo que buscamos contextualizar, tendo em vista a inserção das atividade de comunicação. Segundo Boudon:

Organizar, no sentido comum, é colocar uma certa ordem num conjunto de recursos diversos para fazer deles um instrumento ou uma ferramenta a serviço de uma vontade que busca a realização de um projeto. A organização, seus objetivos, seus procedimentos, concernem, segundo modalidades próprias, às diferentes categorias de atores que dela participam. Ou, para dizer a mesma coisa em outros termos, uma das condições da sobrevivência, bem como da eficácia da organização é a sua capacidade de motivar seus participantes. Sob o termo único de organização se acham designadas formas de cooperação e coordenação inteiramente diferentes. Enfim, as organizações são sistemas abertos (BOUDON, 2001, p.408).

O pensamento clássico tem como característica a continuidade de sua aplicação reverberando ao longo do tempo. Já o raciocínio contemporâneo é capaz de identificar conexões. “A condição pós-moderna, dizem-nos repetidas vezes, manifesta-se na multiplicação dos centros de poder e de atividade e na dissolução de toda espécie de narrativa totalizante que afirme governar todo o complexo campo de atividade e da representação sociais” (CONNOR, 1989 p.16). Essas são algumas das marcas dos dias atuais, pautadas na ruptura com paradigmas isolados e na aposta na complexidade.

A interface entre esferas com lógicas distintas e os conflitos de interesses oriundos do estabelecimento de uma ordem interdependente, com fronteiras atenuadas, implica no diálogo com questões cruciais para a consolidação das novas estruturas. Uma vez que:

A transição para a acumulação flexível foi feita em partes por meio da rápida implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas. Embora estas últimas possam ter se originado na busca da superioridade militar, sua aplicação teve muito que ver com a superação da rigidez do fordismo. (HARVEY, 1989, p. 257).

Além de perpassar gerações, essa reordenação vem contribuindo para o arcabouço da sociedade em que vivemos. Segmentando os ambientes ou permitindo a coesão de grupos, conforme interesses comuns e o possível compartilhamento de códigos. O aprofundamento dos aspectos subjetivos implica na valorização da percepção a ser transmitida aos outros membros da categoria e demais integrantes do grupo social, pois, “na medida em que a identidade depende cada vez mais de imagens, as réplicas seriais e repetitivas de identidade (individuais, corporativas, institucionais e políticas) passam a ser uma possibilidade e um problema bem mais reais”. (HARVEY, 1989, p. 261).

As rupturas materializadas no final da década de 80 do século passado foram corroboradas por pressupostos filosóficos. Camus argumenta que a fragilização das fronteiras constitui um processo crucial para a emergência do contexto hodierno:

A revolta metafísica propriamente dita só aparece na história das ideias, de maneira coerente, no final do século XVIII. Os tempos modernos começam então ao som das muralhas derrubadas. Mas, a partir desse momento, suas consequências se desenrolam de forma ininterrupta, e não há exagero em pensar que elas moldaram a história do nosso tempo. (CAMUS, 2008 p. 43).

Essas barreiras também afrouxam em relação às categorias nas quais os indivíduos encontram-se segmentados. O estruturalismo já não contempla as perspectivas de um ser humano com facetas e identidades pluralizadas. Walter Benjamin contabiliza algumas perdas do ser humano: “antes da arte, o mundo perdera a aura. O conflito mundial de 1914 deixara os sinais de um rasgo definitivo. O acontecimento provava que, a partir daí, a totalidade do mundo poderia envolver-se em tragédias destrutivas. As massas também

dela fazem parte” (CASTRO, 2006, p.191). Para compreender as derivações, faz-se imprescindível dialogar com vasto campo teórico, tendo em vista que:

A modernidade, como qualquer um que vive no final do século 4 pode ver, é um fenômeno de dois gumes. O desenvolvimento das instituições sociais modernas e sua difusão em escala mundial criaram oportunidades bem maiores para os seres humanos gozarem de uma existência segura e gratificante que qualquer tipo de sistema pré-moderno. (GIDDENS, 1990, p. 12).

Pensando cientificamente a história como uma teia encadeada, nos aproximamos de elucidar dilemas e empreender uma análise fidedigna envolve o diálogo com o maior número de correntes possíveis. Mecanismos como a revolta, manifestada contra as discrepâncias, qualificada como injustiça, bem como a responsabilidade social são fundamentais para as mudanças. O filósofo Albert Camus conceitua a revolta metafísica como “o movimento pelo qual o homem insurge contra a sua condição e contra a criação. O escravo protesta contra sua condição no interior do seu estado de escravidão; o revoltado metafísico contra sua condição na qualidade de homem” (CAMUS, 2008 p. 39).

A inconformidade difere drasticamente do pessimismo. Refutar o quadro vigente constitui pressuposto para a construção de uma nova ordem. Hanna Arendt afirma que: “ninguém se enfurece com uma doença incurável ou um tremor de terra, ou com condições sociais que pareçam impossível de modificar. A fúria irrompe somente quando há boas razões para crer que tais condições poderiam ser mudadas e não o são.” (DEJOURS, 2006, p. 5). Como define Edgar Morin: “em resumo, o paradigma instaura relações primordiais que constituem axiomas, determina conceitos, comanda discursos e/ou teorias. Organiza a organização deles e gera a geração ou a regeneração” (MORIN, 2000, p.26).

A Cultura organizacional é um conceito para ser trabalhado de forma intrinsecamente relacionada a movimentos geracionais. A consolidação de um sujeito participativo, personagem e agente de sua própria história é tarefa de longo prazo. Por isso necessitamos de pessoas capazes de agir como “catalisadores” da cena histórica, a Comunicação Social faculta aos jornalistas amplas possibilidades nesse sentido:

A vitória da informação, ao longo de dois séculos teria sido impossível sem os jornalistas. A existência dos jornalistas, em todos os países, é garantia da liberdade de informação. Nada mais ingênuo e perigoso do que pensar que amanhã, graças aos sistemas de informação, cada um se tornará seu próprio jornalista, fazendo caducar a existência, os direitos e os deveres dessa profissão. Os jornalistas são os guardiões e os heróis dessa vitória frágil da liberdade de informação (WOLTON, 2010, p. 71).

Podem ser, efetivamente, indivíduos encarregados de aproveitar oportunidades, acontecimentos e predisposições que corroboram a mudança. Um exemplo de outra seara, que, recentemente, comemorou o jubileu de prata foi do líder do movimento pelos direitos civis, Martin Luther King. Ele “conseguiu conectar a fantasia com a realidade dos norte-americanos, os sonhos individuais com os coletivos, a realpolitik com a dreampolitik” (NÚÑEZ, 2009, p. 184). Transformar sonho em realidade é o que move a espécie humana. As variações se dão através da forma como trilhamos esse caminho. “Luther King não instigou as pessoas a agirem proclamando ‘Eu tenho um pesadelo!’. O medo e a angústia não são necessariamente bons motivadores, especialmente quando os riscos percebidos são abstratos ou constituem perigos vistos como distantes” (GIDDENS, 2010, p.31). Administrar a mudança no âmbito da Comunicação Organizacional envolve crença em futuro melhor para o maior número de pessoas possível.

O ambiente derivado do aprimoramento das esferas sociais envolve os conflitos cotidianos. Influenciados pela luta pela sobrevivência ou por aspectos da dominação, os embates podem ser compreendidas através da variação do foco analítico. Exemplo pertinente dessa mudança das lentes com as quais o mundo pode ser observado é a ótica foucaultiana. Fundamentado no eixo micro, em detrimento de outras antinomias, Foucault emerge genealogicamente, possibilitando uma compreensão visceral acerca da origem das relações conflitantes:

Eu agia como um boto que salta na superfície da água só deixando um vestígio provisório de espuma e que deixa que acreditem, faz acreditar, quer acreditar, ou acredita efetivamente que lá embaixo, onde não é percebido ou controlado por ninguém segue uma trajetória profunda, coerente e refletida. (FOUCAULT, 2012, p. 263).

Os estudos referentes à questão como o exercício de poder, elaborados por Michel Foucault, contemplam aspectos filosóficos, sociológicos e historiográficos. Esse olhar

multifacetado, oriundo de inferências pautadas também na própria experiência do autor, contribui para uma compreensão aprimorada da sociedade. Os dispositivos de sujeição são utilizados para a “fabricação” de indivíduos. Através da criação de espaços de confinamento e aprimoramento dos gestos, atitudes e, principalmente, de saberes. Esse indivíduo, fruto da sedimentação dessa sociedade repaginada, é dissociado do caráter divino. Sua conduta é regulada pelo discurso, pela normatização do prazer. Seu comportamento é definido conforme possibilidades interessantes para a maquinaria que o produziu, que busca incessantemente delimitar seus instintos, moldando-o dentro dessa nova realidade, contexto onde:

É preciso saber reconhecer os acontecimentos da história, seus abalos, suas surpresas, as vacilantes vitórias, as derrotas mal digeridas, que dão conta dos atavismos e das hereditariedades, da mesma forma que é preciso saber diagnosticar as doenças do corpo, os estados de fraqueza e de energia, suas rachaduras e suas resistências para avaliar o que é um discurso filosófico. (FOUCAULT, 2012 p. 61).

Os sistemas organizacionais e seus componentes precisam estar antenados para sobreviver e ter continuidade. Lidar com as hibridações derivadas do solapamento das barreiras funciona como mecanismo de compreensão da realidade e confecção de estratégias. Essa realidade faz parte da responsabilidade que arvoramos em nosso exercício profissional cotidiano. Ponderamos que, assim como médicos, engenheiros ou pilotos de aeronaves, jornalistas podem conduzir os destinos de grande número de indivíduos. Daí a necessidade da preocupação com as pessoas e a importância da reflexão permanente sobre os parâmetros éticos na formação e aperfeiçoamento para que códigos deontológicos sejam aprimorados e comportamentos revistos quando inadequados.

Portanto, formar comunicadores transcende a simples transmissão de técnicas de operação de mecanismos de comunicação social. Deve ir além, consoante com aspectos éticos que possibilite a esse indivíduo mensurar os impactos de sua atuação profissional. “Em resumo, os dois fatos aqui colocados dão um dos contrapontos em que se situa a questão didática: a técnica pela técnica nada vale; ao mesmo tempo a ausência de técnica leva a um trabalho às cegas que também não tem valor” (VEIGA, 1996, p. 91). O professor Manuel Carlos Chaparro é taxativo: “A tríade ética, técnica e estética, é

inseparável nos processos complexos de comunicação e nos fazeres criativos jornalísticos” (CHAPARRO, 2007, p. 144).

As Ciências Sociais Aplicadas nos dão oportunidade de consolidar o diálogo entre a teoria postulada e a prática cotidiana. O ensino da Comunicação Social implica, necessariamente, em observação dos aspectos éticos, pois, “um tal poder assim extenso e grave [o da imprensa], não deveria funcionar à mercê da negligência ou do zelo, da cupidez ou do desprendimento, do ódio ou da amizade de nenhum jornalista” (BIROLI, 2010, p. 209). A complexidade conecta-se plenamente ao exercício profissional, uma vez que, conforme Veiga: A “representação é um complexo de fenômenos do cotidiano que penetra a consciência dos indivíduos assumindo um aspecto abstrato quando essa percepção do imediato está desvinculada do processo real que determina sua produção” (VEIGA, 1996, p. 12).

Portanto, a formação dos operadores dos meios de Comunicação Social deve contribuir para a transposição dos avanços teóricos para a atuação empírica. Dessa forma, as instituições “não devem formar executantes nem técnicos com autonomia limitada, mas profissionais com capacidade de concepção e contextualização, com autonomia para organizar o próprio trabalho e comprometimento social com o desenvolvimento humano” (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 17). Essa interface visa possibilitar práticas socialmente comprometidas, em um contexto onde o planejamento, a experimentação e o diálogo culminem por gerar tensões, uma vez que o profissional formado precisa “ser capaz, ao mesmo tempo, de produzir conhecimento e incentivar a reflexão crítica e de promover as dimensões formativas de sua missão” (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 18).

A transmissão de saberes envolve, necessariamente, o diálogo com as prática a observação e pesquisa. Paulo Freire afirma que: “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago” (FREIRE, 1996, p.16). Essa postura transita, entre as mudanças do mundo e a necessidade de formulação de postulados científicos. Como define Edgar Morin, “em resumo, o paradigma instaura relações primordiais que constituem axiomas, determina conceitos, comanda discursos e/ou teorias. Organiza a organização deles e gera a geração ou a regeneração” (MORIN, 2000, p.26). Essa contextualização é importante, pois:

Frequentemente um paradigma que foi desenvolvido para um determinado conjunto de problemas é ambíguo na sua aplicação a outros fenômenos estreitamente relacionados. Nesse caso experiências são necessárias para permitir uma escolha entre modos alternativos de aplicação do paradigma à nova área de interesse. (KUHN, 1998, p. 50).

Essa constante busca de adaptação conduz a uma crise salutar. O professor Wilson da Costa Bueno define crise como “uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e que, ao ser desencadeada desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, e que pode comprometer a sua imagem ou a sua reputação”. (LOPES FILHO, 2007 p.124). Enfatizamos que a crise objeto do estudo em epígrafe é sistêmica, e não circunstancial. As dificuldades de estabelecimento de padrões comportamentais culminam por manter as organizações como um espaço de constante disputa. Dentre as perspectivas estabelecidas como referenciais no estudo da cultura organizacional, formuladas por Joanne Martin, destacamos a fragmentação como o que melhor representa o raciocínio articulado no escopo da pesquisa:

O ponto de vista da fragmentação nasce de uma constatação pós-moderna de que não há simplicidade, ordem, nem previsibilidade no mundo em que vivemos. Essa perspectiva, então, centra o foco nas inconsistências culturais e explora a complexidade de relacionamentos entre uma e outra manifestação cultural e a multiplicidade de interpretações oriundas da instabilidade, e que não permitem ver nem aceitar a organização como um ambiente de consenso (DUARTE, 2012, p. 258).

Nesse sentido, ocorre a necessidade de um processo de hibridação em relação às teorias passíveis de serem aplicadas ao objeto de pesquisa. Como lidamos com revoluções científicas, diagnosticadas com o amparo de amplo referencial prático e teórico, dialogamos com questões pluralizadas. Essa multiplicidade de atores e interesses envolvidos no cenário faz com que seja necessário o emprego de alguns mecanismos associados.

A gestão da Comunicação Organizacional envolve aspectos pontuais, estudados caso a caso. Receituários incorrem no risco de tornarem-se falácias. É preciso agir como o “boto”, descrito por Michel Foucault, que submerge e tece sua análise em profundidade, onde não é visto nem controlado. Essa perspectiva confere assertividade para uma gama de respostas. Entretanto, ao respondermos certas questões, novas dúvidas surgirão, como:

A cultura organizacional é um processo imerso em um contexto em um contexto ou uma ferramenta para controle sob o ponto de vista de gestão? É um processo no qual vários aspectos são combinados e recombinaados de diferentes maneiras para criar identidades? É um conjunto de atributos de um determinado grupo? Essas questões já sinalizam alguns dos riscos aos quais se está exposto quando se pretende estudar ou modificar a cultura de uma organização (KUNSCH, 2009, P.129).

Essas questões integram parte dos desafios do campo da Comunicação Organizacional. Em detrimento de fórmulas, “aqueles que compreenderem corretamente os códigos que regem a incansável dinâmica da comunicação corporativa, dela tirarão maior proveito” (SILVA NETO, 2010, p. 171).

### **3.4 – Do contexto político às motivações individuais**

Como movimento indica mudança, um dos objetivos ao pensar cientificamente a interface é o fortalecimento das conexões presentes em função dos processos de contínua readequação. Em nosso contexto específico isso significa um percurso de análise pelos diferentes segmentos do exercício intelectual. Compreendendo “os movimentos sociais, e mais precisamente os atores e agentes cujas atividades compõem o fenômeno emergente que é o movimento social, caracterizam-se tanto em relação às normas, que ajudam a mudar, como em relação aos valores que são porta-vozes” (BOUDON, 2001, p. 376). Ou seja, enquanto a sociedade é “construída”, o papel social dos indivíduos é reordenado, tendo em vista que “a teoria é aberta por ser ecodependente. Depende do mundo empírico onde se aplica. A teoria vive das trocas com o mundo: metaboliza o real pra viver” (MORIN, 2011, p.161).

As disputas conjunturais, capazes de promover aprimoramentos individuais e coletivos, decorrem de forma interligada, entre os aspectos intelectuais e suas consequências pragmáticas. Chega “o momento em que é preciso envidar esforços para reintegrar o fenômeno, então isolado através de processos de abstração, à totalidade social a que pertence, ao ambiente de onde retira de maneira mais completa o seu sentido” (GOMES, 2004, p.130).

As ações organizacionais necessitam de contornos sofisticados, abarcando aspectos tangíveis e não tangíveis das situações analisadas. Indo além das aparências,

uma vez que “na medida em que o indivíduo mantém diante dos outros um espetáculo no qual ele mesmo não acredita, pode vir a experimentar uma forma de alienação de si mesmo e uma forma especial de cautela em relação aos outros” (GOFFMAN 2008, p.216). Mesmo lutando pela conciliação de interesses discrepantes, acreditamos ser possível criar condições para que a atividade intelectual possa ser exercida de forma coerente, ética e salutar.

A mudança do contexto dos indivíduos, que viviam mais insulados em relação aos aspectos informacionais, para a possibilidade de serem cidadãos integrais, consumidores e produtores de informação, reverbera no interior das organizações e repagina a estrutura das práticas de Comunicação Social, uma vez que:

As organizações vêm passando por acentuadas mudanças, especialmente nos últimos 30 anos, ocasionadas por diversos fatores relacionados à reorganização internacional do capital e do trabalho. Consequentemente a competitividade entre elas é cada vez mais acirrada em cenários mutantes, com mercados mais maduros e consumidores mais exigentes. O reflexo disso, para quem está dentro das organizações é tentar acostumar-se com o ritmo frenético que lhes é imposto (KUNSCH, 2009, p. 126).

Vale ressaltar que processos sociais são acontecimentos de longo prazo, e o tempo histórico de formação da sociedade é bastante diferente do tempo do indivíduo. Aspectos da cultura organizacional são conceitos a serem estudados e trabalhados de forma intrinsecamente relacionada a movimentos geracionais. A consolidação de um sujeito participativo, personagem e agente de sua própria história é uma tarefa abrangente, seja na execução das tarefas, seja no processo contínuo de acompanhamento e pesquisa.

A articulação entre indivíduos e os sistemas passa por incessantes modificações ao longo da história da sociedade. Esse arranjo, tecido sob variados graus de tensão, é passível de melhor compreensão e equacionamento através de conceitos como a identidade e o exercício de poder. As dificuldades da convivência salutar entre as partes envolvidas são derivadas das especificidades do desenvolvimento das formas de associação e dos conflitos inerentes às disputas contextuais cotidianas.

A sociedade, no atual patamar organizacional que vivenciamos, é uma formação derivada de tensões e ajustamentos, analisados cientificamente e influenciados pela trajetória histórica. A Comunicação Social, como prática alicerçada em bases

epistemológicas, constitui um conjunto de saberes formado por segmentos pluralizados. Em busca de equacionar questões oriundas da interface entre as esferas envolvidas, que deram origem a um processo complexo, no qual as ciências e os paradigmas estão em constante realinhamento.

Pensar a organização e administrar o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis envolve “arrancar da letra” as discussões de um contexto que emerge rapidamente da teoria para prática. Diante das dificuldades de se acompanhar a velocidade de crescimento das demandas, a transparência, o empoderamento e a sinergia figuram como pilares da coesão da qual as organizações e os indivíduos necessitam.

Esses pressupostos reforçam a ideia da influência recíproca. Trata-se do exercício das forças atuantes entre demandas, responsabilidades e a fidedignidade em relação a posturas políticas. Portanto, quando um indivíduo se dispõe a gerenciar determinado segmento de uma organização social, em nosso caso específico os encargos relativos aos processos de Comunicação Social, precisa estar consciente das forças exercidas entre as partes. Nesse sentido, buscar visibilidade para projetos sociais relaciona-se com os efeitos que esperamos desses projetos. O grau de eficácia das ações será proporcional ao envolvimento com as partes responsáveis pela atuação junto aos *stakeholders*, bem como o estabelecimento de canais de retorno junto aos que se empenham na articulação da proposta.

### **3.5 - O ser humano integral no centro das estratégias**

O Terceiro Setor é articulado por uma lógica que almeja a reciprocidade, como uma empresa convencional, porém, existem peculiaridades advindas do caráter distinto da lógica capitalista que integra as iniciativas. A comunicação aqui é tão importante quanto em outras esferas da sociedade. A diferença é que, neste segmento, a prioridade é ajudar quem mais necessita, mostrando aos colaboradores que estão investindo no lugar certo, buscando construir elos entre os diversos públicos-alvo envolvidos. O que leva a dedução de que a transformação de causas em marcas não constitui um processo de mercantilização das causas sociais. Trata-se de uma forma de contribuir para uma sociedade mais justa e preencher a lacuna criada pelo recuo estratégico do Estado.

A incorporação de demandas vem percorrendo longo caminho na trajetória humana. Historicamente, necessidades básicas atravessaram graves conflitos para alcançar a devida legitimidade. Trata-se da incorporação de aspectos viscerais da cidadania, questionando “qual o avanço obtido com a aceleração do processo educativo,

visando transformar analfabetos em simples decifradores de palavras também detentores da habilidade de assinar o próprio nome”? (MELO, 2008, p. 127). É importante distinguir o apoio concedido por entidades sérias da caridade. Ajudar passa, necessariamente, pela criação de condições para que os assistidos possam ser auto suficientes, em detrimento de pessoas serem: “convertidas em eleitores precoces, mas não teriam condições de discernir plenamente o sentido das ações que estavam destinados a protagonizar” (MELO, 2008, p. 127).

A organização em sintonia com a cidadania plena envolve processos comunicacionais abrangentes. Assim, como outros aspectos da gestão, as estratégias de comunicação e de marketing possuem outra dinâmica, visando o envolvimento da sociedade civil com as causas de interesse público. Indivíduos, empresas e entidades precisam se posicionar acerca da participação e intervenção para o aprimoramento de nosso tecido social. Ao atingirem esse estágio, passam a cobrar atitudes, contribuindo para a criação de um ciclo virtuoso. Para Kotler, trata-se de um cenário emergente:

Estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para transformar o mundo globalizado num mundo melhor. (KOTLER, 2010, p. 4).

Afirma ainda que, em nossa sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores. Organizações cujas metas não se enquadrem nessas questões tendem a ser estigmatizadas ou até mesmo “proscritas” por consumidores conscientes. Kotler faz alusão às empresas de um futuro cada vez mais próximo, que seriam como a estrela do mar, uma criatura que não tem cabeça, mas é funcional.

Os mecanismos utilizados na comunicação no Terceiro Setor são bastante similares aos empreendidos por outras organizações. Contudo, descortinar parte das construções derivadas da crescente importância da Comunicação Social, empoderamento e autonomia desse campo, no contexto organizacional, envolve uma perspectiva analítica visceral. Essa “dissecação” da realidade e sofisticação do raciocínio deve ser pautada no caráter transdisciplinar. Precisa, conforme (Antônio, 2009, p.88), “tecer diálogos entre as

disciplinas. Religar os conhecimentos. Contextualizar. Recontextualizar o que está fragmentado, disperso, pulverizado”.

A profissionalização das atividades de Comunicação Social nas instituições, em uma perspectiva científica, e a tecedura de amplo diálogo junto aos *stakeholders* gera soluções que podem contribuir para o aprimoramento setorial. “A arte da gestão consiste em equilibrar continuamente essa relações, consciente de que as tensões podem ser saudáveis à vida institucional” (PEREIRA, 2013, p.157). Consolidar instituições em nossa sociedade é uma tarefa que envolve a convergência de esforços e otimização de recursos de ordem diversa. Essa profissionalização precisa ser contextualizada, indo além de uma mera adaptação de práticas sedimentadas em organizações de outras naturezas.

### **3.6 - A Comunicação Organizacional e as especificidades do Terceiro Setor**

A construção da cultura organizacional busca viabilizar a convivência em conjuntos formados por pessoas aglutinadas e institucionalizadas em graus variáveis. Uma das dificuldades do Terceiro Setor reside em seu menor tempo de existência e atuação enquanto esfera social. Entretanto, mesmo constituído em um campo com menor trajetória percorrida vem consolidando práticas próprias. Essas posturas devem respeitar as contextualizações, além de e serem alicerçadas por sólido arcabouço científico.

As especificidades das organizações do Terceiro Setor referem-se, principalmente, ao fato de envolver a interface entre esferas com lógicas distintas. Podemos salientar que, de forma diferente do que ocorre na iniciativa privada, o Estado não é dissolvido por falência. O termo falência pode ser compreendido sob algumas acepções como, por exemplo: colapso financeiro, falta de legitimidade, dificuldades em se manter a organização e o poder.

A decadência ou ruptura dos compromissos estatais reverberam na qualidade de vida da população, principalmente dos mais vulneráveis. Corroborando, portanto, a busca de uma readequação, uma vez que as funções estatais não deixam de serem demandadas, tendo suas atribuições transferidas ou realocadas. Peculiaridades em relação à atuação institucional passam pela necessidade de transparência. A partir de práticas pertinentes de prestação de contas, instituições podem fortalecer consideravelmente a confiança nelas depositada.

Como parte significativa das atividades está voltada para a mobilização, uma das condições de vital importância relaciona-se com as práticas de Comunicação Social. Mobilizar envolve a criação de um processo de sinergia, capaz de envolver todas as partes integrantes, onde a transmissão de informações deve ser articulada da forma mais horizontal possível, uma vez que:

É uma comunicação vinculada à prática de movimentos coletivos. Retrata momentos de processo de “contra”- comunicação na sociedade civil em suas formas democratizadas de produzir comunicação, nos tipos de veículos, nos seus conteúdos, etc., diferentes ou alternativos, da então comunicação circunscrita ao âmbito da estrutura dominante de comunicação, ou seja, dos grandes meios de comunicação de massa. Nesse patamar a “nova” comunicação é um grito antes sufocado de denúncia e reivindicação por transformações. (PERUZZO, 1995, p. 29).

Somos criaturas transcendentais, vivemos entre a realidade e o mundo onírico. Sem esses aspectos, a condição humana fica ameaçada. A realidade do contexto organizacional é parcialmente descrita por Christophe Dejours através da utilização da expressão habermasiana “distorção comunicacional”. Derivada da Teoria do agir comunicacional, essa tese indica que “a discrepância entre a organização prescrita e organização real do trabalho só pode ser racionalmente administrada mediante uma composição entre pontos de vista distintos sobre o funcionamento e o estado do processo de trabalho” (DEJOURS, 2006, p. 61).

Essa “patologia comunicacional” é fruto de um sistema maximizador de benesses, que apresenta compromissos éticos, mas, possui como foco da atuação o lucro dos acionistas. Na fronteira entre as questões materiais e subjetivas, emergem questões ligadas ao campo das disputas. Outras inferências acerca do comprometimento da boa imagem institucional e do caminho para possíveis melhorias podem ser apresentadas ampliando-se a percepção psicológica da situação:

A crise que vivemos seria consequência do clímax do Yang: a organização movida pelos valores masculinos, desumana, fundada no poder, fragmentada, vaidosa de sua personalidade, promotora da guerra. Percebe-se nitidamente o advento de uma nova era em que os valores femininos estão afirmando. A organização se torna mais ética, mais solidária, mais holística, atenta às emoções, promotora da harmonia social (MOSCOVICI, 2008, p. 261).

Trata-se de pensar formas de contribuição para a melhoria contextual. Para além da diagnose dos problemas, os indivíduos precisam colocar participar ativamente da reorganização da sociedade. Uma vez que “o cidadão é submetido a uma autoridade política e participa na formação dessa autoridade. Ele não é totalmente submisso, e emerge cada vez mais a ideia de um sujeito ligado à sua própria identidade pela consciência e pelo conhecimento de si mesmo” (PIMENTA, 2006, p. 7). A consolidação de um sujeito participativo, personagem e agente de sua própria história é tarefa de longo prazo.

#### **4 – ASPECTOS INERENTES À COMPREENSÃO DA CONJUNTURA SOCIAL**

Diante da inexorável certeza das mudanças, cabe aos gestores dos processos de comunicação o fomento da adequação. Como nos preceitos Darwinistas, sem esse movimento, as organizações sociais e seu encontram-se comprometidas.

##### **4.1 – Metáforas como mecanismo de aprimoramento**

Ao apresentar as formas de intervenção social na vida dos indivíduos, abrimos mão de um recurso primoroso para elucidar essa questão, citando a comparação hobesiana do Estado intervencionista ao Leviatã e situando o Estado liberal como “vigia noturno”. Essas comparações exemplificam o poder das metáforas, ferramentas imprescindíveis na ampliação dos sentidos e sofisticação do raciocínio.

As metáforas constituem mecanismo de suma importância na transmissão de conceitos. Segundo Núñez (2009), o processo de criação de pensamento e realidade está marcado pelo social. “Por trás de cada grande história há uma ou várias metáforas básicas que impõem uma direção, um mundo referencial e também um tipo de evocação e conotação concretas que determinam seu sentido final” (NUÑEZ, 2009, p. 167). O autor afirma ainda que “a metáfora é uma excelente ferramenta de comunicação e pensamento porque ajuda a explicar algo desconhecido pelos usuários da história em termos de algo já é conhecido e aprendido por eles”.

Segmentos, indivíduos, instituições e práticas sociais podem receber contornos mais abrangentes através da utilização da linguagem metafórica. Relações com organismos, máquinas e culturas integram um recurso capaz de expandir os sentidos, sem preocupação com uma explicação que encerre questões, mas que amplie as dimensões, no contexto específico, das relações políticas que perpassam as atividades de caráter

público. As práticas de Comunicação Social passam a vivenciar o mundo apontando para uma realidade na qual:

Informação deixa de ser “capital” para ser “mercadoria”. Enquanto o catedrático e o sacerdote detinham as informações e as transmitiam em doses discretas aos iniciados, que tinham um longo percurso pela frente para até chegarem a uma posição próxima desses “privilegiados”, o jornalista descarregava tudo que tinha, nada ficando preso, retido, guardado. Informação é algo diferente do capital, que pode ficar armazenado à espera de uma rentabilidade ou valorização na razão direta da demanda, ela é, ao invés disso, uma mercadoria altamente perecível, que deve ser consumida rápida e integralmente. (MARCONDES FILHO, 2000, p. 18).

A possibilidade de transformação da notícia em mercadoria culmina com o empoderamento da imprensa, seus operadores e proprietários dos meios. A sofisticação e o aprimoramento derivados dessa configuração podem passar a servir a finalidades diversas, tais como o poder de transformar “indivíduos tomados na massa em autômatos, em sonâmbulos” (MATTELART, 2002, p. 23). Assim como cria “sonâmbulos”, o agendamento midiático projeta indivíduos, para o bem e para o mal. Nesse sentido, a função de algumas articulações sociais veiculadas pela mídia é a de “atrair e reter os eleitores das classes populares prestando-lhes serviços de assistência e de previdência social que não eram prestados pelo Estado” (BOUDON, 2001, p. 246). 1991, p.89),

A metáfora do jardineiro, apresentada pelo físico Fritjof Capra ilustra o senso de responsabilidade da atuação social. O texto mostra a situação do cuidador do jardim, se ele estaria dentro ou fora do canteiro. O autor afirma que uma erva daninha é alguma coisa que ele não plantou. Portanto, diz Capra, o jardineiro está, “definitivamente, fora do jardim”. Esse questionamento suscita a importância da responsabilidade em relação às situações que divulgamos e as lideranças que corroboramos a ascensão. Pois, “a concessão de poder a alguém significa dar-lhe autoridade; e dar autoridade a alguém significa dar-lhe responsabilidade” (CAPRA, 1991, p. 170).

A busca humana pela imposição material e ideológica sobre outros indivíduos perpassa a história dos movimentos sociais e, especificamente, em nosso país, remonta à atuação das campanhas militares deflagradas para sufocar Antônio Conselheiro, em Canudos. Euclides da Cunha salienta os “contrastos inevitáveis na evolução social desigual dos povos, patentes sobre tudo quando um largo movimento civilizador lhes impele vigorosamente as camadas superiores” (CUNHA, 1978, P.181). O sistema

capitalista de produção, “transforma todas as relações sociais, instituições e indivíduos, valores, atos, em meios para a acumulação capitalista e a reprodução das relações sociais. Instrumentaliza todas as esferas da vida social para o seu primordial fim: a acumulação ampliada do capital” (MONTANO 2002, p. 230). Ou seja, o que não enquadra nas premissas consolidadas é proscrito e eliminado.

Não se trata de analisarmos aqui a Revolta de Canudos, mesmo porque seria tarefa para outro trabalho, e de muito fôlego, diga-se de passagem. A alusão visa fundamentar uma reflexão pedagógica acerca da impregnação a qual nos encontramos expostos e das ervas daninhas que não plantamos, mas também não extirpamos. Em outro contexto, bastante discrepante, o então candidato ao governo dos Estados Unidos Thomas Woodrow Wilson afirmou: “é impossível haver *fair play* entre os indivíduos e instituições tão poderosas quanto os trustes” (LEUCHTENBURG, 1973, P.104). A construção de uma sociedade com princípios dignos passa pela consolidação de premissas de equidade. A Comunicação Social, como ferramenta utilizada publicamente, necessita de regras e enquadramentos diferenciados para movimentos sociais e organizações capitalistas, sob pena de confinar lobos e galinhas no mesmo espaço.

O espectro da certeza da evolução de nossas instituições, historicamente alicerçada, possibilita o otimismo conferido pelos avanços vivenciados. Uma compreensão mais aberta, como a apresentada por Edgar Morin, com sua longa trajetória de pesquisa e vivência apresenta algumas possibilidades.

Assim, as ideologias políticas alimentam-se dessas poderosas fontes negentrópicas – aspirações, sonhos, necessidades, temores – que brotam constantemente nas nossas sociedades. Nelas, os conceitos tornam-se os seres-deuses ou seres-demônios; assim acontece, não só com a razão, com a ciência, com o homem, mas também com o “capitalismo”, com o “socialismo”, dotados, como vimos, de interações, consciência, astúcia.... As ideologias carregam-se de emoção, assim como as nuvens de eletricidade e, em condições favoráveis, adquirem forma expansiva, eruptiva, explosiva. (MORIN, p. 2011, 179).

As forças salientadas por Morin, como as negentrópicas, ou seja, capazes de promover sistemática aglutinação, sendo contrárias à entropia, são representadas e personificadas por indivíduos, cuja apropriação do cacife político e sua transferência entre campos buscamos salientar. Como os conceitos citados podem ser “seres-deuses ou seres-

demônios”, faz-se necessário, retomando as metáforas, distinguir o joio do trigo. Esse poder deve ser proporcional à capacidade de superar as divergências, transcendendo o agir conforme as circunstâncias e conciliar essas forças, fazendo-se necessário o compromisso virtuoso com as causas assumidas.

O poder conquistado em lutas sociais pode servir a fins distintos, dependendo ainda das articulações envolvidas dos interesses compostos. Conforme afirma o professor Wilson Gomes “o agente político é um articulador, um parceiro do jogo entre profissionais da política, um traficante de poder, um negociador, etc.”. (GOMES, 2011, p. 125). Como a discussão envolve paradigmas da Teoria da Complexidade, chega “o momento em que é preciso envidar esforços para reintegrar o fenômeno, então isolado através de processos de abstração, à totalidade social a que pertence, ao ambiente de onde retira de maneira mais completa o seu sentido” (GOMES, 2004, p.130). Entretanto, as condições de participação ocorrem de forma variada, pois, as consequências dessas interações dependem das prerrogativas individuais:

A ansiedade e a audácia, o medo e a coragem, o desespero e a esperança nasceram juntos. Mas a proporção em que estão misturados depende dos recursos que possuímos. Os donos de navios seguros e os navegantes habilidosos vêem o mar como um lugar de aventuras fascinantes; aqueles condenados a navegar em barcos inseguros e em mau estado prefeririam se esconder atrás dos quebra-mares, pensando com temor na possibilidade de navegar. Os temores e as alegrias que emanam da instabilidade das coisas estão distribuídos de maneira muito desigual (BAUMAN, 2008, p. 180).

Trata-se de um desafio que as instituições sociais representem “embarcações seguras”, nos termos de Zygmunt Bauman. Um dos pilares das ações empreendidas no âmbito das políticas sociais é a gestão com transparência, primordial em todos os segmentos coletivos. Somente alguns recursos privados, com caráter extremamente individual, podem ser administrados de forma opaca. As ações pautadas na transparência são a garantia do sono tranquilo dos gestores e do incremento das atividades. Prática administrativa em que a Comunicação Social encontra amplo campo de atuação, seja produzindo boletins informativos, relatórios de gestão ou balancetes a serem veiculados na mídia.

Quando pessoas ou instituições cultivam o que Goffman retrata como “aqueles que são muitas vezes chamados segredos ‘indepassáveis’”. Consistem em fatos relativos à

equipe que este conhece e esconde, sendo incompatíveis com a imagem de si mesma que procura manter” (GOFFMAN, 2008 P. 132). Esses segredos podem gerar posturas incongruentes, que constroem reputações questionáveis por quaisquer indivíduos mais atentos, passíveis de serem mantidas através do clientelismo ou da ignorância.

Parcela significativa da população, que hoje já não se trata, simplesmente, desprovida de acesso à informação, pois como o atual fluxo informacional é veiculado como uma onda de radioatividade, onde o difícil talvez seja ocultar determinados fatos. Contudo, acessar esses dados, sem um cabedal de conhecimentos históricos e culturais capazes de conferir fidedignidade ao posicionamento e às inferências desse integrante do público, compromete o processo político em maior ou menor grau. Daí a apresentação, que pretende ter respaldo por longo período ou indefinidamente precisa ser pautada na coerência, uma vez que “quando um indivíduo se apresenta diante de outros, consciente ou inconscientemente projeta uma definição da situação, da qual uma parte importante é o conceito de si mesmo” (GOFFMAN, 2008 P. 221).

A incompatibilidade entre os níveis de realidade que Goffman busca descrever envolve a interação social e as consequências de maior alcance, influenciando, principalmente, a credibilidade da instituição ou indivíduo que almeja consolidação de imagem nos processos sociais. Pensar os diagnósticos e as estratégias a serem desenvolvidas para conferir respaldo nas atividades políticas dialoga com aspectos intercambiáveis, com interface recíproca. Dessa forma, se buscamos uma sólida reputação, precisamos abrir mão de todos os recursos disponíveis e de forma complexa, compondo, conforme salienta Vizer (2011), uma trama complexa, sustentada por ciências alinhavadas ao longo dos séculos e, cujo pensamento pode ser classificado como clássico, por reverberar posteriormente.

Se as ciências políticas construíram historicamente seu objeto teórico sobre a concepção do Estado e sua relação com a sociedade; se a Economia influi sobre a noção de mercado, e a Sociologia forjou os conceitos de estrutura e classe social, podemos estabelecer uma estratégia de indagação similar em relação à Comunicação (uma exploração sobre certos construtos e noções fundamentais). (VIZER, 2011 p. 97).

O trabalho e a pesquisa em Comunicação Social necessitam ser permeados pelo diálogo com essas forças, se desejamos cumprir os objetivos propostos em termos

comunicacionais, contribuindo para a qualidade do tecido de nossa sociedade. Essa postura reflexiva é fundamental para o planejamento das ações a serem empreendidas, avaliação do curso dos processos e posterior análise de resultados. Nessas situações, o papel dos intelectuais está concentrado no plano teórico, outorgando-se a parte de execução para outros profissionais. Há, porém, outra forma de apresentação das atribuições. Postulada por Gramsci, “no mundo moderno, a categoria dos intelectuais, assim entendia, ampliou-se enormemente. Foram elaboradas, pelo sistema social democrático-burocrático, imponentes massas, nem todas justificadas pelas necessidades sociais de produção, ainda que justificadas pelas necessidades políticas do grupo fundamental dominante” (GRAMSCI, 2001, p. 22).

A busca por ascensão social norteia parte da trajetória da vida em sociedade. Transitando entre a necessidade natural de progresso, inerente ao espírito humano e as obrigações compulsivas pelo sucesso engendradas em nosso modo de vida. Emergem daí tensões e pressões das mais diversas ordens. Como o engajamento organizacional permeia a vida profissional dos trabalhadores torna-se necessária a adaptação aos modos de produção, constantemente alterados pelo advento de incessantes inovações. Essas adequações serão cruciais para a entrada, continuidade, reciclagem e reinserção no mercado.

A maquinaria da concorrência, por funções e exercício do poder enveredam, então, pelo tecido social. Esse processo, pode se transformar em uma “guerra generalizada”. Se, no exercício profissional, deve existir a responsabilidade, nos portões de entrada, o gargalo existe: é a concorrência. O sucateamento da posição social de alguns profissionais pode conduzir pessoas a adotarem posturas de trincheira. Dejours (2006) compartilha sua visão acerca dos conflitos vividos por integrantes desse sistema, afirmando que: “minha experiência junto aos dirigentes me diz, aliás, que eles estão cientes dos riscos que correm, mas que, em sua maioria, não querem mudar de rumo. Por quê? Porque contam que, nessa guerra, seus adversários serão os primeiros a se esgotar, e então eles reinarão na paz reestabelecida”.

#### **4.2 – A responsabilidade na gestão das organizações do Terceiro Setor**

O compromisso com a adequada gestão dos recursos, objeto de constante reflexão, deve nortear parte do estabelecimento de padrões de relacionamento no âmbito organizacional. Esse ambiente envolve várias instâncias, como, o mercado e a comunidade, definidos como os *stakeholders*. Como afirma Dejours:

Trabalhar, na verdade, é não apenas exercer atividades produtivas, mas também “conviver”. Assim, uma organização do trabalho racional deve antes de tudo preocupar-se com eficiência técnica, mas também incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego e à relação do ego, ou seja, à saúde e ao mundo subjetivo. (DEJOURS, 2006, p. 62).

O desafio é compreender essa engrenagem construtora de laços, ou seja, as conexões que viabilizam os processos e os aprimoramentos. Em nosso contexto organizacional, “também é necessário examinar as motivações subjetivas expressas nos discursos, o envolvimento dos sujeitos no processo de decisão, desejo de pertença a um projeto de vida no qual o sujeito pode ser parte de algo cuja finalidade transcende resultados econômicos”. (PIMENTA, 2006, p. 88).

As organizações necessitam agir de forma sofisticada, abarcando aspectos tangíveis e não tangíveis que integram sua atuação e estrutura. As partes materiais e subjetivas que compõe uma organização são complementares. Por traz dos objetos e recursos disponíveis ou demandados há componentes ideológicos, inerentes à missão das instituições, que conferem legitimidade para as ações empreendidas e que requerem comprometimento com a adequada prestação de contas.

Indo além das aparências, uma vez que “na medida em que o indivíduo mantém diante dos outros um espetáculo no qual ele mesmo não acredita, pode vir a experimentar uma forma de alienação de si mesmo e uma forma especial de cautela em relação aos outros” (GOFFMAN 2008, p.216). Mesmo lutando pela conciliação de interesses discrepantes, acreditamos ser possível criar condições para que o ambiente corporativo seja um local mais saldável e salubre, tanto em relação aos aspectos materiais, quanto aos psicológicos. A questão da ética é primordial, já que “cabe ao jornalismo civicamente responsável, portanto, o agendamento de temas ligados aos direitos humanos e à democracia, em consonância com valores éticos da profissão” (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 73).

#### **4.3 - O Instituto Cidade**

Como exemplo da importância das questões éticas no campo da Comunicação Social, apresentamos o caso do Instituto Cidade, instituição agendada de duas formas no

jornal Tribuna de Minas. Mesmo alicerçadas em bons princípios, as entidades do Terceiro Setor também correm o risco de ter seus propósitos desvirtuados. O Instituto Cidade tem embrião no âmbito acadêmico como projeto de extensão da Universidade Federal de Juiz de Fora. Em 2004, a iniciativa era a “Escola de Cidadania”, com a meta de capacitar comunidades sobre os direitos e deveres dos cidadãos. Com o passar do tempo, a ação sofreu uma cisão, ocasionando dois novos projetos com a mesma proposta e nome. A “Escola de Cidadania” foi encampada pela Câmara Municipal de Juiz de Fora, graças ao apoio do legislativo local, deixou o círculo universitário para atender mais comunidades, levando até elas sessões periódicas.

A outra parte se transformou na Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), denominada Instituto Cidade. Coube à entidade levar a iniciativa para municípios vizinhos, como Lima Duarte. E nessas incursões, foi-se percebendo que as comunidades necessitavam de outros apoios. Além de noções de direitos e deveres, faltavam também oportunidades.

O Instituto se transforma, então, em protagonista de uma série de projetos, inclusive nas áreas rurais, com temáticas variadas, como meio ambiente, geração de emprego e renda, assistência social, saúde, educação, reciclagem e desenvolvimento sustentável. Cumprindo os requisitos legais e promovendo ações efetivas, o Instituto Cidade foi se consolidando. No entanto, sua grande expansão aconteceu a partir da ascensão de integrantes do Partido Comunista do Brasil (PCdoB) a cargos de chefia no Ministério do Esporte, a partir do ano de 2003, e com a respectiva proximidade desses agentes políticos com membros da organização. A atuação do então Ministro dos Esportes Orlando Silva Júnior, no período de 2006 a 2011, e de Wadson Ribeiro, que ocupou o cargo de Secretário Executivo do Ministério, foram estratégicas para o fechamento de contratos que impulsionaram o incremento das atividades do Instituto.

Inicialmente, os projetos desenvolvidos envolviam um número reduzido de pessoas. Eram iniciativas como o “Tecendo no Orvalho”, no distrito do município de Lima Duarte, que contemplava um pequeno grupo de mulheres artesãs. A realização de palestras ou de programas para geração de renda para lideranças locais, além do incentivo às noções de cidadania. Cabia a entidade, por exemplo, intermediar parcerias que possibilitassem a cessão de espaços para a realização das ações. Em outras palavras, a instituição iniciava os trabalhos, capacitava, auxiliava na montagem da infraestrutura e partia para um próximo projeto, deixando aquele público atendido como dono do seu

negócio, buscando alcançar o legítimo empoderamento desses líderes e membros da comunidade.

Com o fechamento do primeiro convênio com o Ministério do Esporte para a execução do Programa Segundo Tempo, em 2006, ampliou o atendimento, conquistando a administração de 10 núcleos de atividades em bairros de Juiz de Fora e cidades da região, incluindo o município de Porto Firme, situado a 200 quilômetros de JF. Participavam duas mil crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Com a renovação dos convênios, a organização conquistou novos núcleos. Em 2010, o atendimento triplicou. Cerca de seis mil crianças chegaram a ser atendidas simultaneamente.

Segundo as normas do Ministério, cada núcleo deveria ser coordenado por um profissional de Educação Física. No entanto, no entendimento dos gestores da Oscip, somente pessoas da comunidade, conheceriam as reais necessidades locais e teriam comprometimento e conhecimento suficiente para transformar a vida dos participantes. Com isso, nos lugares onde não havia profissionais da área, eram contratadas lideranças, muitas já com algum projeto em execução.

Os profissionais e estudantes de Educação Física ocupavam cargos de monitores. Mas, para respeitar as exigências e suprir demandas de locais onde não era possível a ida de pessoas com formação acadêmica específica, o Instituto Cidade, em parceria com a UFJF, criou um curso de extensão na Faculdade de Educação Física e Desportos para capacitação, atendendo as principais demandas do projeto nas comunidades. De práticas recreativas a primeiros socorros, passando por reciclagem, comunicação e política.

A incorporação dessa pesquisa, realizada durante o estudo de disciplina integrante do curso de mestrado que culmina com a presente dissertação, tem por finalidade salientar a atenção em relação aos problemas existentes no âmbito do Terceiro Setor. Não compartilhamos de uma visão edulcorada da atuação do segmento, pois, responsabilidade social é muito importante, mas não está aqui compreendida como uma panaceia.

A análise de matérias veiculadas no jornal Tribuna de Minas possibilita a compreensão acerca de parte da evolução da cobertura jornalística dos projetos desenvolvidos pela organização e os fatos que, paulatinamente, geraram o desgaste e comprometimento da imagem da instituição. A abordagem segue influenciada, ora pelo material disponibilizado pela instituição, ora pelas evidências levantadas pela investigação empreendida pelo Departamento de Polícia Federal.

No período compreendido entre abril de 2005 a março de 2009, o Instituto Cidade conseguiu pautar suas temáticas desenvolvidas. Eis um exemplo de contra-agendamento, uma vez que, a execução dos trabalhos era assimilada como totalmente voltada para os anseios das comunidades, com articulação de parcerias. Com destaque para a promoção de eventos, como o Campeonato Nacional de Futebol Indígena. (TRIBUNA DE MINAS, 2006, p.5).

O Exército Brasileiro irá abrigar os cerca de 600 atletas que estarão em Juiz de Fora para disputar o Campeonato Nacional de Futebol Indígena, que será realizado na cidade de 18 a 21 de janeiro. Esta é a primeira vez que o evento acontece no estado de Minas Gerais e é uma realização da ONG Instituto Cidade, que tem a parceria do Exército, da Prefeitura e da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Assim, atividades desenvolvidas, como o Programa Segundo Tempo, figuravam na mídia de forma positiva nas páginas do jornal Tribuna de Minas. (TRIBUNA DE MINAS, 2008, p.4).

O Instituto Cidade e o ministro interino do Esporte, Wadson Ribeiro, assinarão na segunda-feira, dia 14 de janeiro, convênio de ampliação do programa Segundo Tempo, projeto do Ministério do Esporte cujo objetivo é democratizar o acesso à prática esportiva. Graças ao convênio, serão ampliados de 10 para 30 Núcleos Esportivos, aumentando de 2 mil para 6 mil crianças e adolescentes de 7 a 17 anos beneficiados pelo programa.

Na etapa seguinte da cobertura, situada entre outubro de 2011 e fevereiro de 2012, verificamos o agendamento de questões ligadas ao Instituto Cidade pelo jornal Tribuna de Minas, em decorrência dos indícios que culminaram com as investigações desenvolvidas pela Polícia Federal. (TRIBUNA DE MINAS, 2011, p. 3).

Dezesseis malotes com material referente à contabilidade da organização não governamental (ONG) Instituto Cidade foram apreendidos ontem pela Polícia Federal em operação deflagrada para apurar supostas irregularidades nos convênios firmados entre o Ministério do Esporte e a entidade, sediada em Juiz de Fora.

Com a expansão das atividades da organização, transpareceram deficiências administrativas em termos de recursos financeiros, materiais e humanos. Soma-se a isso

a abordagem, no jornal, de falhas na gestão de projetos, como a Fábrica de Material Esportivo, criada para a produção de uniformes, bolas, redes, bandeiras e os principais equipamentos usados pelo Programa Segundo Tempo.

A princípio, o veículo não fazia nenhuma referência de cunho negativo ao fato de o Ministério do Esporte liberar recursos para a montagem de infraestrutura, compra de matéria-prima e pagamento de pessoas pela Oscip. Mesmo porque, para atender ao Programa Segundo Tempo, outras fábricas já operavam no Brasil e a promessa seria que a juiz-forana se tornasse uma das principais.

A implantação da fábrica permaneceu em pauta sem divergências com os interesses da assessoria de comunicação da entidade. Por outro lado, a partir de indícios sobre o mau funcionamento do Programa Segundo Tempo, o jornal Tribuna de Minas mudou seu enquadramento sobre o assunto, encontrando outros pontos que colocaram em xeque a capacidade da instituição de gerenciar suas atividades. (TRIBUNA DE MINAS, 2012, p.3).

O Ministério dos Esportes determinou ao Instituto Cidade, com sede em Juiz de Fora e responsável por convênios assinados com o órgão ministerial, a devolução aos cofres públicos de R\$ 2.960.519,60, valor já atualizado com juros. A quantia é referente ao contrato 732.104/2010, cujo número original é 29.352/2010, celebrado para a produção de materiais esportivos por comunidades em situação de vulnerabilidade social.

O estabelecimento de relações entre as esferas da sociedade compõe um processo em constante realinhamento. No contexto do Terceiro Setor, boa parte das práticas ainda encontra-se em construção. A importância de situações como a que se busca analisar é o comprometimento de premissas para a estruturação setorial. A adoção de práticas coerentes pode contribuir para que essa rede possa ser tecida de forma salutar em menor tempo.

Com o fechamento da Oscip acima apresentada e as investigações em processo, praticamente extinguiram todas as ações implementadas pelo Instituto Cidade. Algumas se mantêm graças à capacidade local de continuar por conta própria. A manutenção se dá através do empenho de indivíduos que assumiram efetivamente suas missões, seguindo compromissados com os reais interesses do público alvo em detrimento do dolo processual dos envolvidos na apuração judicial.

O caso do Instituto Cidade é apenas um exemplo de como atividades originalmente de caráter pedagógico, voltadas para beneficiar pessoas, podem torna-se alvo de investigação e transforma-se em escândalos. Salientamos a necessidade de práticas de responsabilidade na gestão de recursos como forma de preservação de instituições sérias e antídoto contra a incredulidade e o olhar simplificador e, às vezes, preconceituoso.

#### **4.4 – Possibilidades e inovações**

O aprimoramento das práticas de gerenciamento é o caminho adequado para a evolução dos processos e, conseqüentemente, das organizações. Uma das dificuldades do Terceiro Setor reside em seu menor tempo de existência e atuação enquanto esfera social. Entretanto, mesmo constituído em um campo com menor trajetória percorrida vem consolidando práticas próprias. Essas posturas necessitam de profissionalização e respaldo, respeitando as contextualizações e alicerçadas por sólido arcabouço científico.

Os projetos de interface constituem uma das chaves para o crescimento e melhoria qualitativa do gerenciamento das relações pragmáticas e do intercâmbio de ideias. A maior integração reverbera de forma significativa nos relacionamentos, nas relações internas e externas construídas em âmbito organizacional. Dessa forma, é possível construir imagem, mostrando para a sociedade que a entidade é sólida, digna de confiabilidade e compromissada com o ambiente onde está inserida.

A base para alavancar as interações que melhoram os processos passa pelos sistemas informatizados, que possibilitam as redes virtuais. Paradoxalmente, às vezes, a mesma modernização que move os processos pode emperrá-los. A experiência tem mostrado que a manutenção da simplicidade na construção dos mecanismos constitui ferramenta insubstituível para o êxito. Cabe ressaltar o caso do computador gestor citado por Nóbrega, no livro “A Mente Nova do Rei”:

Um computador de alta capacidade de processamento recebe a missão de governar, de decidir as questões do Estado. Ele tem  $10^{17}$  unidades lógicas. Supera em muito qualquer mente humana. Na festa de sua posse, um dos projetistas convida quem quiser a fazer uma pergunta ao supercomputador. Um garotinho levanta-se e pergunta “como é que você se sente. Qual é a sensação?” Todos riem do ridículo da pergunta, e o garotinho recebe a explicação que perguntas desse tipo não fazem parte da lógica do computador. O computador não entende o significado do que o garoto quis dizer. (NOBREGA, 1996, P. 366).

Nosso caso específico não comporta o empoderamento de nenhuma máquina, somente de operadores do sistema. Mesmo assim, o sucesso depende da adesão e da boa vontade dos envolvidos, assim como aceitação do fato de que as melhorias serão em benefício de todos. Lembramos que o trabalho ocorre no campo da subjetividade. Que a rede, tecida através da linguagem binária das máquinas, transmite impulsos da própria psique humana que deve ser preponderante em relação à frieza de uma lógica pura e simples:

O problema dos humanos é beneficiar-se das técnicas, mas não submeter-se a elas. Estamos, contudo, em via de subordinação às I.A. (inteligências artificiais) instaladas nas mentes em profundidade, sob forma de pensamento tecnocrático; este pensamento, pertinente para tudo que se relaciona com as máquinas artificiais, é incapaz de compreender o vivo e o humano aos quais se aplica, acreditando-se o único racional. De fato, a falsa racionalidade, isto é, a racionalização abstrata e unidimensional, triunfa sobre as terras. Por toda parte e durante décadas, soluções presumivelmente racionais trazidas por peritos convencidos de trabalhar para a razão e para o progresso e de não identificar mais que superstições nos costumes e nas crenças das populações, empobreceram ao enriquecer, destruíram ao criar. Por todo o planeta, o desmatamento e a retirada das árvores em milhares de hectares contribuem para o desequilíbrio hídrico e a desertificação das terras. (MORIN, 2000, p. 43).

A tecnologia não substitui o contato presencial. Técnicas, avanços implementados de forma vertical e soluções descontextualizadas são pouco eficazes para questões humanizadas. A criação de um ambiente misto – presencial e virtual – possibilita viver mais intensamente as missões nas quais estamos engajados. O acesso aos mecanismos tecnológicos permite tecer essa rede virtuosa, calcada em aplicativos que devem ser simplificados ao máximo. Os sistemas possibilitam integrar pessoas e consolidar ainda mais as instituições. Entretanto, precisamos buscar a interface perfeita, capaz de adequar aplicativos a subjetividade inerente a uma organização.

Apesar de decisiva para os processos dialógicos que vêm sendo desenvolvidos, a tecnologia não constitui a espinha dorsal das metodologias comunicacionais. Sem se adequar as diretrizes, alinhadas às missões, definir a liderança para promover o bem e não oprimir, todos os esforços serão de pouca valia. Ser avançado é acoplar inovações para a

missão, mantendo quaisquer aplicativos a serviço das pessoas em detrimento da submissão à inteligência artificial.

Como o campo onde discutimos a consolidação dos sistemas é essencialmente humanizado, as palavras-chave são o relacionamento, o diálogo e a interação. Nesse sentido o termo controle precisa ser reavaliado em relação aos indivíduos envolvidos. Entretanto, em relação aos recursos materiais perecíveis ou não perecíveis há que se manter um rigoroso controle, visando otimiza-los e valorizar suas fontes.

#### **4.5 - O Programa Hapoena**

Captar recursos constitui árduo desafio no cotidiano das instituições sociais. Uma vez angariados, a preocupação passa a ser a correta utilização. Recursos compreendem aspectos materiais e subjetivos, indo desde objetos de uso permanente até provisões e capital social, incluindo a reputação da entidade e a disponibilidade de mão de obra para desempenho das missões. Como se trata de uma questão relacionada à área da economia, uma de suas características é a escassez. Daí a necessidade de uso racional e maximização dos benefícios.

O Programa Hapoena está ligado aos materiais perecíveis ou captados acima do uso programado. É um sistema informatizado voltado para possibilitar o intercâmbio de produtos entre organizações sociais, banindo o desperdício e satisfazendo ao máximo as necessidades de demandas específicas. Sua contribuição envolve diversos setores, garantindo a eficiência na gestão dos estoques, ou seja, a seriedade no trato com a responsabilidade social dos colaboradores.

O projeto do software Hapoena – sistema de negociação de doações excedentes entre instituições beneficentes – deriva da união dos anseios da Organização não governamental ABAN – Associação Beneficente e Cultural Amigos do Noivo – e da colaboração de alunos graduandos do curso de Análise de Sistemas, do ano de 2011, na Universidade Salgado de Oliveira: Bruno Côrtes Amaral e Jonathas Amaral Barbosa.

A Associação dos Amigos surge em 1997 como um grupo de ação social quando o casal Renato Lopes e Inês Bastos inicia algumas palestras no bairro Dom Bosco em Juiz de Fora (MG). Diante destas palestras, a comunidade começou a identificar demandas e todos foram incentivados a se responsabilizarem pela intervenção nesta realidade. Assim, começaram a surgir ações sociais que visavam atender dependentes químicos, provocar reflexões nas famílias e levar casais a um crescimento humano. Com o passar do tempo,

o grupo se expandiu e, em 1998, já atuava também nos bairros Santos Dumont e São Mateus.

Com o fortalecimento das ações sociais, passa a contar com mais de cinquenta colaboradores. Nesse contexto, surgiu o desejo de avançar e organizar uma associação. Nascia a ABAN. No ano de 2006, inicia-se um processo ousado de reestruturação profunda, que acarreta emergir em 2007 uma estrutura descentralizada em filiais com o conselho administrativo organizado em onze áreas: educação, saúde, meio ambiente, comunicação, cultura de paz, gestão de pessoas, empresarial, espiritualidade, assistência social, administrativa, projetos e convênios.

A ONG inaugurou em 2009 a matriz no centro de Juiz de Fora e iniciou a organização do Grupo Amigos, que foi lançado em 2010. Voltado para o compartilhamento de serviços e conhecimento, seu papel é consolidar o profissionalismo no Terceiro Setor. A atuação está focada na capacitação de agentes sociais e no desenvolvimento sustentável de comunidades através de ações educativas e culturais junto a pessoas em vulnerabilidade social.

O software foi desenvolvido pelos então alunos tendo a ABAN como cliente que o encomendou. A fase de implantação já foi iniciada e, agora, o projeto encontra-se em estágio de aprimoramento das práticas. No entanto, é fácil identificar a existência clara de um hiato entre programadores, gestores e demais usuários de um sistema a ser utilizado em caráter institucional. Essa lacuna não é uma exclusividade das áreas aqui citadas. Encontra-se presente em vários campos do conhecimento, o que motiva a construção de elos entre partes, um dos objetivos principais da Comunicação Social.

O que o gestor de uma ONG compreende sobre a arquitetura de um software? Cada grupo profissional utiliza seu jargão específico. Não se trata de uma forma de manutenção de status quo, mas sim da aplicação da experiência acumulada. Quando explicamos de forma didática o uso do jargão podemos apelar para a “manobra T 21”. Suponhamos que você esteja a bordo de um airbus, a uma velocidade de 980 Km/h. Imagine que, diante de uma situação de perigo, o copiloto precise dizer a seu comandante que ele deve mudar o curso em 2,5 graus, reduzir a altitude, baixar a potência das turbinas e abrir aquele dispositivo móvel acima das asas conhecido como spoiler. Prefere que ele enumere esse conjunto de operações ou se faça compreender rapidamente através do código “T 21” pré-estabelecido? Sabemos que, o tempo para descrever as operações, pode colocar em xeque a segurança do voo do qual está a bordo. Esse indivíduo está sendo arrogante ou profissional ao utilizar seu jargão?

No projeto Hapoena, as características do software são descritas pelos seus criadores. Explicando de forma resumida, o software deve permitir que as Instituições e os Colaboradores possam cadastrar, atualizar e excluir as suas doações excedentes, para anunciá-las, em uma bolsa virtual. O programa deverá calcular e informar o valor de Digs de cada item na bolsa. Dig é o nome dado à moeda virtual existente e válida apenas dentro da Rede Humanitária utilizada para valorizar os alimentos cadastrados. As transferências dos Digs para a instituição vendedora só ocorrerá após o colaborador inserir o número único do recibo adquirido com o comprador das doações.

A questão da validade é um item importante a ser verificado. Se algum alimento da bolsa estiver com prazo restante igual ou menor que 10% ele automaticamente terá que sair da bolsa e a instituição não mais poderá utilizá-lo como objeto de troca. Quando isto ocorre, a instituição recebe um alerta dentro do sistema informando sobre este evento onde constam os alimentos, a quantidade e a data do ocorrido.

Como partes envolvidas no processo são enumeradas no texto compreendendo, de acordo com (AMARAL, 2011, p. 15):

**Instituição Matriculada:** Representa todas as instituições que assinaram o termo de compromisso com um dos gestores do Hapoena, porém ainda não realizaram seu cadastro no sistema. Ao término do cadastro, esta Instituição Matriculada se torna uma Instituição Cadastrada.

**Instituição Cadastrada:** Desempenha no sistema as funções de cadastro de seus colaboradores para atuarem nas negociações em nome da instituição. Seu papel é de representar a instituição dentro do sistema de forma que suas funcionalidades são só focadas em gerência ao invés de operação.

**Colaborador:** Responsáveis por tratar das negociações em benefício da sua instituição e avaliar outras instituições utilizando critérios com base nas transações realizadas, além de participar junta à sua Instituição Cadastrada da manutenção das doações.

**Gestor:** Responsável por cuidar do sistema atuando no controle de novas instituições participantes e na estipulação de valores para a tabela de preço-teto dos alimentos. Em outras palavras, é responsável por manter a boa “saúde” do sistema.

**Presidente:** Exerce todas as funções de um Gerente, porém tem o poder de transferir montantes de digs arrecadados nas transações para quaisquer instituições.

A hierarquização do sistema permite regular os processos de interação. O software prevê uma tabela relacionando cada usuário a seu tipo de acesso. O objetivo é relacionar o operador, gerando responsabilização das práticas.

Recordamos que complexo é algo totalmente distinto do complicado. Complexidade é pensar o todo. É associar pessoas, ideias e conceitos, tendo em vista o aprimoramento. Conectar elos da corrente é o que garante o fortalecimento dos processos e o crescimento institucional. O software é um exemplo da mudança do contexto para melhor. A Teoria da Complexidade é o alicerce para o acoplamento das inovações. A tecnologia não foi incorporada na gênese da entidade devido, principalmente, as dificuldades enfrentadas há anos. No entanto, deve fazer parte do cotidiano atual. Para Nobrega (1996, p. 358) software é inteligência pura, expressão de ideias abstratas tornadas funcionais através de um processo de criação interessantíssimo e “devastador”.

Para garantir o estreitamento entre teoria e prática, é indispensável o olhar externo. O distanciamento propicia o ângulo privilegiado de onde os processos devem ser analisados, diagnosticados. Assim, são possíveis as intervenções necessárias norteadas. O projeto do software Hapoena demonstra preocupação com as partes envolvidas, entretanto, a interface precisa avançar, tendo em vista os diversos níveis de conhecimento e distribuição de atribuições dentro da complexidade operacional. Instituições sociais, esses organismos vivos, só podem sobreviver e se perpetuar através da constante evolução. Paradigma traduzido por Clemente Nobrega através da frase do escritor Alvin Toffler: “nosso problema não é a mudança, mas sim a mudança da mudança. A rapidez com que a mudança muda” (NOBREGA, 1996, p. 353).

O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Esses novos arranjos precisam ser acompanhados de adequações em âmbito coletivo, contemplando a satisfação dos diversos públicos alvo. Como salientado na obra do sociólogo Edgar Morin, a estratégia deve permanecer sobre o programa, sendo o cenário marcado por variações contextuais constantes. A capacidade de adaptação constitui fator primordial para o sucesso de iniciativas no campo da comunicação organizacional.

Um dos aspectos fundamentais é a responsabilidade na gestão institucional. Podemos dizer que é a garantia do sono tranquilo dos responsáveis pelo trabalho. Responsabilidade não só em âmbito administrativo, mas, comprometido com avanços e ajuste nos programas em curso. Esforço capaz de ampliar a sinergia nas instituições, em prol da cultura das entidades sociais.

#### **4.6 – O Jogo Oasis**

O Jogo Oasis é uma prática do programa “Guerreiros sem Armas”, desenvolvido pelo Instituto Elos. É uma ferramenta de apoio à mobilização cidadã para a realização de

sonhos coletivos. Composto por jogadores e comunidade, o jogo considera uma definição ampla de comunidade que envolve diversos atores, como moradores, ONGs, governo local, lideranças e empresas. Concebido para ser de uso livre e praticado de forma totalmente cooperativa, para que todos, juntos, realizem algo em comum, o Oasis propõe regras que permitem a vitória de todos, sem exceção.

A ação acompanhada ocorreu no bairro Jardim Casablanca, localizado na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais, em uma região conhecida como cidade alta. A iniciativa partiu do empreendedor social Jamerson Mâncio, em parceria com a organização não governamental ABAN – Associação Beneficente e Cultural Amigos do Noivo, já caracterizada no tópico anterior. A metodologia do Jogo é organizada em sete passos: Olhar, afeto, sonho, cuidado, milagre, celebração e revolução. A iniciativa é fomentada através de ações de comunicação com ampla capilaridade junto à comunidade.

As atividades visam a valorização das crianças da comunidade e salientam a necessidade de se fazer com, em detrimento do fazer para. Ou seja, os beneficiários participam efetivamente de todos os passos, desde a definição do que constitui a prioridade para o local, bem como da alocação de recursos para o desenvolvimento das atividades propostas, através de trabalhos denominados como “mão na massa”. A parte lúdica da iniciativa conta ainda com um “show de talentos”, buscando despertar e valorizar os dons das pessoas envolvidas.

A realização do Jogo Oasis para a comunidade do bairro Jardim Casablanca envolve uma série de esforços de entidades que atuam no local, no sentido de melhorar a autoestima dos moradores. O bairro está situado em uma região marcado por contrastes de fronteira geográfica e social, entre áreas classificadas como ocupações urbanas subnormais e condomínios de luxo. Esse lugar possui aspectos bastante similares à realidade de um planeta marcado pela primazia dos interesses do capital, onde:

A era pós industrial é uma síntese do progresso e do atraso. O mundo experimenta um desenvolvimento tecnológico extraordinário e uma crescente globalização de mercados. Apesar disso, continuam visíveis e se aprofundam cada vez mais os contrastes entre países que gozam de uma situação invejável de bem-estar e outros onde milhões de pessoas sobrevivem em condições indignas, evidenciando um crescente desequilíbrio ecológico, tanto no meio ambiente quanto nas relações sociais e na subjetividade do indivíduo. São contradições de uma sociedade que não optou por colocar as potencialidades da ciência e da técnica, primordialmente, a serviço do homem e de todos os homens. (PERUZZO, 1998, p.276).

Para além dos investimentos públicos em aspectos como a regularização fundiária, a extensão de redes de água e esgoto e o calçamento de vias, comunidades necessitam dessa abordagem horizontal, isenta do olhar preconceituoso. Os avanços conjunturais são obtidos em função dos aprimoramentos individuais e das melhorias no interior das pessoas. “É uma maneira diferente de utilizar o espaço, já transformado em um “espaço de rede”. As categorias do conhecimento modificam-se e, ao mesmo tempo, mudam os critérios de utilização de um espaço que não tem limites” (PANZARANI, 2006, p.44).

O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Esses arranjos precisam ser acompanhados de adequações em âmbito coletivo, contemplando a satisfação dos diversos públicos alvo. Como salientado na obra do sociólogo Edgar Morin, a estratégia deve permanecer sobre o programa, sendo o cenário marcado por variações contextuais constantes. A capacidade de adaptação constitui fator primordial para o sucesso de iniciativas no campo da comunicação organizacional. Instituições sociais, esses organismos vivos, só podem sobreviver e se perpetuar através da constante evolução. Essa perspectiva marca, ainda segundo Toffler, um contexto que “arbitra essa mudança na forma de pensar e organizar das grandes corporações, para caracterizar a passagem da Era de Produção em Massa para a Era da Eficiência” (MEREGE, 2001, p. 150).

## **5 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Ao se contextualizar, o papel da Comunicação Social transcende esferas, conecta indivíduos e carrega responsabilidades. Assim, “o jornalismo não é apenas potencializador de agentes construtores da cidadania. É também, ao mesmo tempo, produto dessa construção. A imprensa é, portanto, um instrumento incitador e produtor da ação” (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 73). Em meio às incertezas que marcam nosso exercício profissional, vale ressaltar aspectos da coerência, em detrimento do “jornalismo que se deixa seduzir por números, espetáculo e consumo e que deixa, muitas vezes, de problematizar que a cidadania ainda tem muito o que acrescentar ao seu povo (MORAES JÚNIOR, 2013, p. 91).

Os relevantes serviços que pode-se prestar no sentido de extensão da cidadania trazem orgulho diante das possibilidades que se apresentam. Vale estudar os mecanismos

da comunicação, sua história e especificidades, pois, o domínio dessas ferramentas será capaz de alterar para melhor nossa sociedade.

### **5.1 – A Teoria do Agendamento**

O agendamento refere-se à forma como o conteúdo veiculado pela imprensa possui força para delimitar a compreensão de parte dos indivíduos acerca de uma determinada temática, sendo fundamental para promover iniciativas de grande legitimidade, dotadas de poucos recursos orçamentários. A reflexão apresentada por Elizena de Jesus Barbosa Rossy permite maior compreensão da relevância da teoria do agendamento.

O agendamento refere-se, então, à inclusão de um determinado assunto na lista dos temas sistematicamente abordados pela mídia e à visibilidade que um determinado assunto adquire ao integrar o discurso jornalístico. Aos assuntos que não conseguem a visibilidade pública conferida pela mídia está naturalmente reservado o obscurantismo, na medida em que não alcançaram a arena pública da discussão.(ROSSY, 2006, p.70).

A teoria do agendamento analisa as especificidades das formas através das quais os meios de comunicação social são capazes de nortear o pensamento e os diálogos, influenciando a própria visão de mundo de parcela da população. O agendamento refere-se à forma como o conteúdo veiculado pela imprensa possui força para delimitar a compreensão de parte dos indivíduos acerca de uma determinada temática.

Existe uma ligação entre a abrangência do trabalho, a legitimidade da causa e o capital social auferido. Essa visibilidade junto aos públicos alvo e a esfera política vai depender, em grande medida, da competência e da capacidade dos profissionais envolvidos na comunicação da instituição. A atuação do jornalista, a eficácia de suas atividades empreendidas no Terceiro Setor e a possibilidade de transitar entre as esferas envolvidas constituem parte primordial deste estudo.

Pensar sobre a realidade contextual envolve o papel dos veículos noticiosos como um “elo entre o mundo exterior e as imagens em nossas cabeças” (McCOMBS, 2009, P. 44). Maxwell McCombs afirma ainda que: “Walter Lippmann introduziu a ideia de pseudoambiente, o mundo que só existe em nossa mente – uma imagem frequentemente imperfeita e que está sempre incompleta vis-à-vis à realidade”. (McCOMBS, 2009, P.

44). Exigindo, portanto, negociar com níveis de subjetividade individual e coletiva no sentido de conferir fulcro para as inferências postuladas.

## 5.2 – O processo de contra-agendamento

O contra-agendamento refere-se ao processo de luta pela incorporação de demandas, realizado por instituições representativas da sociedade civil, aos assuntos relevantes a serem tratados pelos meios de comunicação. Para que a comunicação coadune com os aspectos sociais, faz-se imprescindível o estabelecimento da via de mão dupla em relação à construção da pauta, uma vez que:

O contra-agendamento compreende um conjunto de atuações que passam estrategicamente pela publicação de conteúdos na mídia e depende, para seu êxito, da forma como o tema-objeto-de-advocacia foi tratado pela mídia, tanto em termos de espaço quanto em termos de sentido produzido. Pode-se então afirmar que o contra-agendamento de um tema pode ser parte de uma mobilização social ou parte do plano de enfrentamento de um problema corporativo ou coletivo. (SILVA, 2005, p. 2).

É preciso disponibilizar contribuição substancial para que os meios de comunicação ofereçam informações corretas e de qualidade. Um exemplo bem sucedido, verificado durante a pesquisa, é o da ONG Mobilicidade Juiz de Fora. As ações da instituição orientam parte significativa da cobertura jornalística do jornal Tribuna de Minas sobre as alternativas para a questão do transporte na cidade.

## 5.3 - *Advocacy*

Outra prática importante é o processo de *advocacy*, termo que significa defender uma causa de forma ampla, buscando criar mecanismos para que esse assunto ganhe visibilidade e legitimidade entre a população, a imprensa e o meio político, conforme argumenta (ROSSY, 2006, p.11). “Tem significado, porém, mais amplo, representando iniciativas de grupos, atores sociais ou entidades com o objetivo de produzir pressão política por meio de ações articuladas de mobilização”.

A influência dos meios de comunicação social em âmbito coletivo vem sendo consolidada, conforme os aprimoramentos decorrentes das revoluções industrial e tecnológica. A articulação entre indivíduos e sistemas passa por incessantes modificações ao longo da evolução da sociedade. Para melhor equacionamento dos caminhos

percorridos pelos anseios demandados, buscamos aprimorar a acuidade em relação à questões, como a construção das identidades e os exercícios de poder. Esses aspectos, inerentes à manutenção ou solapamento do *status quo* são capazes de condicionar, de forma determinante, acontecimentos que marcaram nossa história e têm muito a nos ensinar. As dificuldades da convivência salutar entre as partes envolvidas nos processos sociais são derivadas das especificidades do desenvolvimento das formas de associação e dos conflitos inerentes às disputas na trajetória humana.

#### **5.4 - A visibilidade midiática**

Atualmente, os acontecimentos são acompanhados através de um espaço mais recentemente dimensionado, denominado tempo real. Um incessante fluxo de conteúdos ordenados vêm modificando nosso modo de ver o mundo (*ethos*) e transformando a vida das pessoas. Nesse contexto de forma reestruturada, somos norteados por indivíduos capazes de direcionar informações. Somos, portanto, “organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação”. (CASTELLS, 1996, p. 87).

Disputando visibilidade, ou sendo agendadas em função de campanhas ou crises, há entidades consolidadas e novos movimentos do Terceiro Setor, como os coletivos e iniciativas que emergem das redes sociais. Essas organizações fomentam com seu trabalho, ou seja, catalisam processos sociais que contemplam:

Estratégias e políticas de visibilidade midiática que emergem dos processos de afirmação e disputa, nos campos das mídias, das peculiaridades culturais e das identidades como resultado da ação de indivíduos, grupos e movimentos sociais. Através da busca dessa visibilidade, cujas dinâmicas assumem um caráter mais ou menos organizativo, essas micropolíticas cotidianas de visibilidade vão demandando a inclusão, na agenda pública, de uma multiplicidade de demandas simbólicas e materiais”. (PERUZZO, 2004, p. 44).

As especificidades do diálogo estabelecido entre as instituições, os meios de Comunicação Social e o público contribuem para o delineamento de correntes de pensamento. Esse movimento ocorre no sentido de influenciar os diversos públicos alvo, pressionando pela inclusão permanente de demandas na agenda. Dentro da complexidade

inerente a esse processo, enfatizamos a importância da competência no sentido da administração do conteúdo que terá sua veiculação estimulada, considerando que: “a visibilidade é um cacife político importante que se agrega ao poder de cada um dos parceiros políticos da negociação, a exposição precisa ser instrumentalizada de forma eficiente no interior das composições políticas. (GOMES, 2001, p.120).

### **5.5 – Os critérios de noticiabilidade**

Nelson Traquina (2005, p.79), elenca alguns critérios do que é relevante na cobertura jornalística. Ressalta ainda que diversos estudos sobre o jornalismo revelam que os profissionais da área têm uma enorme dificuldade em explicar o que é notícia e quais são seus critérios noticiosos para além de respostas vagas do tipo “o que é importante” ou “o que interessa ao público”. Dentre esses critérios: morte, notoriedade, proximidade, tempo, relevância, novidade, conflito, salientamos o mais importante em relação ao Terceiro Setor: o interesse público.

Pesquisar sobre os mecanismos passíveis de serem utilizados pelas organizações sociais no sentido de impulsionar a divulgação de suas pautas envolve a reflexão sobre quais “acontecimentos que são importantes porque têm um impacto sobre a vida das pessoas. Este valor-notícia determina que a noticiabilidade tem a ver com a capacidade do acontecimento incidir ou ter impacto sobre as pessoas, sobre o país, sobre a nação”. (TRAQUINA, 2005, p. 80). Esse direcionamento permite distinguir um possível silenciamento da relevância restrita de um determinado evento. Ou seja, uma instituição pode entender um convênio firmado, por exemplo, como algo de extrema importância, contudo, dentro dos parâmetros de noticiabilidade, o evento pode ser considerado como fato de relevância restrita e não se tornar objeto de cobertura.

Vale salientar as especificidades que envolvem a questão do interesse público. A relevância de uma determinada ação social está condicionada ao alcance e ao fato de contemplar outros quesitos para a ampliação das temáticas veiculadas. Aspectos fundamentais, como a disponibilidade de materiais e fontes para o trabalho jornalístico e a possibilidade do estabelecimento de conexões com outros aspectos, como as mudanças nas legislações e as políticas públicas. “Logo, reside na cidadania, o conceito de interesse público”. (Moraes Júnior, 2013, p.48). Influenciando tanto em relação ao alcance da cobertura, quanto a abrangência e desdobramento das ações noticiadas.

Como a veiculação depende dessa rede de interesses e do material necessário para delinear uma pauta atraente, a “noticiabilidade é constituída pelo complexo de requisitos

que se exigem para os eventos – do ponto de vista da estrutura do trabalho nos aparatos informativos e do ponto de vista do profissionalismo dos jornalistas - para adquirir a existência pública de notícia” (Wolf, 2003, p.195). O avanço de uma determinada cobertura tende a ser proporcional ao grau de profissionalismo e interação dos profissionais que atuam nas partes envolvidas, no caso, as organizações sociais e o jornal Tribuna de Minas.

### **5.6 - Gestão de Comunicação Social em organizações do Terceiro Setor**

A atuação das entidades do Terceiro Setor contempla aspectos distintos das organizações convencionais. Essa diferenciação abrange condutas a serem analisadas em contraposição à sistemas norteados pela lógica capitalista, situados no chamado Segundo Setor. Os fins, meios e, principalmente, os trâmites são marcados pela dualidade de se gerir uma organização por uma “ética substantiva – ou seja, que privilegia os valores e os princípios – em meio a uma sociedade que obedece a diretrizes e lógica de uma racionalidade instrumental, utilitarista, em busca de maximização de resultados, desempenho e rentabilidade” (PIMENTA, 2006, p. 68).

Além disso, para se ter maior acuidade em relação aos mecanismos do segmento da Comunicação Social vale ressaltar que os estudos desse campo constituem, segundo Vizer (2011, p. 118) “um ‘organizador cognitivo’ que serve ao observador, ao intérprete de uma realidade, como um instrumento de produção de sentido, de explicação coerente e como guia para novas buscas, para um exploração permanente do ‘sentido’ e como guia para ação”.

Há que se ponderar a existência de diversas formas para a execução das atividades da área de Comunicação Social aplicada ao Terceiro Setor, com implicações significativas, tanto para as organizações sociais, como para os profissionais ou estagiários envolvidos nos processos. Além dos dilemas inerentes a campos do conhecimento como o analisado em epígrafe, ou segmentos como, por exemplo, a Ciência Política, nos quais verificamos certa abertura para intervenções de indivíduos leigos. Existem questões inerentes à consolidação do Terceiro Setor na sociedade, campo que chega a ser classificado como:

Um tipo de “Frankenstein”: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas quanto conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos

setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistências, compensatórios, estruturados segundo ações estratégico-rationais, pautadas na lógica de mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania. (DUARTE, 2012, p. 156).

A diversidade de arranjos contratuais para o exercício de atividades nas entidades está relacionada a peculiaridades das práticas de gestão aplicadas ao segmento, bem como a multiplicidade de formatos de atuação institucional, aspectos que dificultam o estabelecimento de classificações simplificadas, pois, consideramos desde a disponibilidade de recursos, os antecedentes da criação do trabalho, até a orientação ideológica, lidamos com um cenário onde:

Há uma grande confusão de conceitos e nomenclaturas quando se trata do Terceiro Setor. Surge sempre uma grama de termos como sociedade civil, sociedade sem fins lucrativos, organizações não governamentais (ONG's), entre outros, que provocam grande confusão, pois encerram aspectos jurídicos e organizacionais relevantes para qualquer tipo de conclusão. Esclarecendo, o conceito Terceiro Setor engloba sempre a questão do tripé Estado, Mercado e Sociedade Civil. (VOLTOLINE, 2003, p. 123).

O objetivo é associar essa diversidade de fatores que orientam parte das posturas em o campo do Terceiro Setor, segmento com contornos ainda em fase de delimitação e o campo do jornalismo, considerando os campos como espaços sociais estruturados, conforme apresentamos no item 2.3, sobre a comunicação no Terceiro Setor. Ressaltamos que, tanto a esfera da Comunicação Social, quanto os movimentos sociais são instâncias dinâmicas, susceptíveis a fatores capazes de alterar mecanismos norteadores de posturas, como, por exemplo, os efeitos sociais das tecnologias.

### **5.7 - A Comunicação Social no Terceiro Setor na cidade de Juiz de Fora**

Conforme objetivamos contextualizar, a implementação de avanços em diversas áreas ligadas ao bem estar social dependem, diretamente, da atuação e do empoderamento de organizações do Terceiro Setor. O município de Juiz de Fora “passou de 238.510 moradores nos anos de 1970, para 550.710 habitantes, conforme a última atualização do IBGE, em 2014”. (TRIBUNA DE MINAS, 2015, p. 2). Com a retirada estratégica do Estado, as instituições da sociedade civil, em seus estágios diferenciados de organização,

tendem a exercer papel preponderante na adequação das demandas atuais e que ainda estão por vir.

O acompanhamento das matérias veiculadas no jornal Tribuna de Minas, sobre as instituições do Terceiro Setor e os movimentos sociais que estão se consolidando, durante o período de seis meses, compreendido entre os meses de abril a setembro de 2015, possibilitou a verificação das principais temáticas inerentes ao segmento, bem como demonstra a visibilidade dessas organizações e sua importância para o planejamento do futuro da cidade. Uma vez que, “é nesta direção do local, do regional, que acreditamos encontrar uma nova possibilidade da afirmação da cidade, seus habitantes e suas instituições”. (LOPES 2007, p. 134).

O estudo qualitativo, no qual analisamos informações disponibilizadas pelas instituições e realizamos entrevistas com profissionais da Comunicação Social, quando designados para tal função, ou ouvimos pessoas de outras áreas que desempenham tarefas correlatas, expôs detalhes das formas de execução de práticas de comunicação em entidades locais. Contemplou ainda, entrevistas com jornalistas envolvidos no processo de cobertura. Escutar o que essas pessoas pensam permitiu o aprimoramento da compreensão do cenário, explorando os assuntos a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes, para analisá-las e apresentá-las. “Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não quantificação.” (DUARTE, 2012, p. 62). O propósito desta abordagem metodológica é a de recolher respostas a partir da experiência subjetiva da fonte, permitindo verificar diferentes maneiras de descrever os fenômenos. Trata-se um procedimento bastante dinâmico e flexível, que conduz à melhor apreensão de uma realidade.

O estudo confirmou a hipótese do projeto de pesquisa acerca do reduzido número de profissionais com formação específica atuando nas organizações da cidade. O levantamento acerca dos conteúdos noticiados ou agendados pelas instituições do Terceiro Setor permite associar as práticas da comunicação institucional à reverberação de parte dos seus objetivos no Jornal Tribuna de Minas. É importante salientar o amplo escopo das atividades da comunicação organizacional no âmbito do Terceiro Setor. Geralmente, encontramos iniciativas que englobam ações como: construção da imagem, captação e manutenção de convênios, mobilização social, prestação de contas, comunicação interna, coesão institucional e normatização do discurso da entidade. Além da divulgação para diversos públicos das realizações da entidade, a partir da utilização de ferramentas de assessoria de imprensa.

Atualmente, é bastante comum que as organizações do Terceiro Setor invistam na produção de seus próprios veículos de comunicação, como boletins informativos, sites e compartilhamento de informação nas redes sociais. Mas, quando se trata de fazer reverberar suas ações em meio a um grande público, essas instituições ainda necessitam da veiculação e publicação de notícias de seu interesse pelos veículos de massa.

Parte do desafio do trabalho de pesquisa envolve a subjetividade e compreensão de processos que abarcam a questão dos exercícios de poder no âmbito institucional. As várias formas subjetivas desse mecanismo interferem na cobertura midiática, de diferentes formas, na promoção, ou no cerceamento de interesses. Além disso, a postura de algumas entidades do Terceiro Setor envolve a atração em detrimento da promoção. Essas especificidades do funcionamento das organizações sociais demandam o aprimoramento da compreensão acerca dessa lógica própria, desconectada em certos aspectos da perspectiva do mercado, emergindo alguns dilemas relacionados à própria ideologia norteadora de parte dessas instituições. Há que se considerar, portanto, que as “suas políticas não são compulsórias. Sua influência depende da persuasão. Na verdade, é frequente que elas aconteçam ser muito convincentes, e portanto muito influentes, justamente porque não falam de uma posição marcada pelo poder da coerção”. (FERNANDES, 1994, p.22).

Atrair ao invés de promover integra parte do “receituário” de organizações alicerçadas em valores pós-materialistas. Esse referencial busca romper a primazia das conexões diretamente ligadas aos interesses materiais, sendo vinculados a anseios como a liberdade, os direitos com respectivas responsabilidades e a autonomia individual. Como exemplo de instituições dessa natureza, que figuraram no Jornal Tribuna de Minas durante o período analisado, temos a Escola Paineiras e os Alcoólicos Anônimos. Para o gestor da instituição de ensino, Fabrício Fontenelli, “há que serem empreendidos esforços no sentido da utilização de formas convencionais de promoção das atividades desenvolvidas, em função do caráter diferenciado das práticas institucionais”.

Segundo Vizer (2011, p. 128), “a decisão central da perspectiva da investigação social consiste em decidir se incluímos ou excluimos essa realidade tanto intersubjetiva como transobjetiva; ao mesmo tempo consciente e inconsciente.” Ainda de acordo com Vizer (2011, p. 130), “a realidade do mundo da vida se constrói no entretido das tramas feitas de matéria, de símbolos e de sonhos”. Esses aspectos conduziram ao questionamento das práticas de promoção institucional acima mencionadas. Distintas do marketing convencional do mercado.

A articulação de organizações do Terceiro Setor envolve, necessariamente, as questões ligadas à responsabilidade social. Para o mercado, a responsabilidade social pode ser compreendida de maneiras diferenciadas, como já mencionada anteriormente: seja no compromisso com a qualidade do tecido social, seja uma simples questão legalmente regulamentada dentro do escopo das atividades empreendidas. Contudo, no Terceiro Setor, responsabilidade social e gestão de recursos são essencialmente importantes.

Por serem beneficiadas por políticas diferenciadas que garantem imunidade, ou seja, “a garantia constitucional que veda à União, Estados, Distrito Federal e Municípios de instituírem impostos sobre o patrimônio, renda e serviços das pessoas jurídicas sem fins lucrativos que atuarem nas áreas de educação ou assistência social” (PEREIRA, 2013, p. 128), essas instituições necessitam manter um alto nível de transparência em sua gestão. Além das isenções tributárias, temos também outras questões peculiares relativas às relações de trabalho, sendo que é bastante comum o emprego do voluntariado. Sem dúvida, as organizações que investem em transparência obtêm melhores resultados, uma vez que “nenhuma técnica de negociação, nenhum agente de intermediação, mobiliza um processo de cooperação que foi concebido com mentalidades rígidas e proposições obscuras.” (FISHER, 2002, p. 167).

### **5.8 Agendamento das Organizações Sociais no jornal Tribuna de Minas**

As matérias jornalísticas veiculadas por organizações do Terceiro Setor, no jornal Tribuna de Minas, colaboram para a compreensão do processo de agendamento dessas entidades. Realizado durante o período compreendido entre os meses de abril a setembro de 2015, o monitoramento acompanhou todas as seções do veículo, cada assunto, editoria, repórter e correlações a processos sociais permanente ou sazonais.

Segundo Brinati (2010, p. 49) o jornal “passou a circular efetivamente em 1º de setembro de 1981, no formato *standard* e desde então foi publicado durante seis dias da semana. De propriedade do médico e empresário Juracy Neves, a *Tribuna de Minas* se manteve como um dos principais jornais impressos de Juiz de Fora”. Há também a disponibilidade do veículo na internet. Segundo a editora do portal, Gabriela Gervason, “no ano de 1996, os leitores começaram a ter acesso à reprodução do jornal através da internet. Em 2011, passa a funcionar como portal de notícias, trazendo consigo toda a credibilidade do veículo impresso”.

A consideração acerca das práticas de comunicação das instituições do Terceiro Setor e dos critérios de veiculação do Tribuna de Minas possibilitou uma compreensão mais fidedigna da situação do segmento. A análise das possibilidades de reverberação de suas temáticas precisa ser realizada à luz do necessário distanciamento, conforme salienta Laurence Bardin:

Apelar para estes instrumentos de investigação laboriosa de documentos, é situar-se ao lado daqueles que querem dizer não à ilusão das transparências dos fatos sociais, recusando-se ou tentando afastar-se dos perigos da compreensão espontânea. Desde que se começou a lidar com comunicações, que se pretende compreender para além dos seus significados imediatos, parece útil o recurso da análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 29).

Podemos ressaltar a possibilidade de uma maior clareza conferida pelo olhar histórico, propiciado pela análise posterior ao período retratado. Esse enfoque privilegiado é reiterado por Eni Orlandi (ORLANDI, 2012, p.10).

O pensamento político e histórico tenta compreender os acontecimentos e as condições que permitem agir sobre eles. Compreensão difícil de atingir e a que não se chega se não se aprender a distanciar o olhar. A ver sempre mais longe, no desvio. Em Análise de Discurso, por em relação o que é dito com o que não é, o que é dito com o que é dito em outro lugar, etc.

As etapas da pesquisa apontam fatores a serem considerados em relação aos eventuais silenciamentos, pois, para além dos interesses segmentados, o discurso jornalístico possui certas peculiaridades a serem consideradas, capazes de influenciar o eventual potencial de cobertura de cada temática.

## **5.9 - Conteúdo veiculado referente às instituições do Terceiro Setor**

As menções às organizações sociais no período de abril a setembro de 2015 estão descritas conforme a editoria onde foram alocadas, com respectivo número de citações.

### Capa

A capa de uma publicação é objeto de anseio em termos de visibilidade. Há variações entre o destaque concedido a cada instituição, mas, o fato de figurar na capa, por si só, já constitui um valor. Esse enfoque envolve o despertar do público para a importância de questões relevantes, bem como as relações com temáticas de maior abrangência.

<b>Instituição do Terceiro Setor</b>	<b>Número de citações</b>
Ação Social Ronda da Graça	01
Alcoólicos Anônimos	01
Grupo Castração como Ato de Amor	01
Grupo SOS Moradores de Rua	01
Projeto JF Invisível	01
ONG Mobilicidade	02

### Caderno Especial de 165 anos do aniversário de Juiz de Fora

A expressiva participação de entidade do Terceiro Setor no caderno especial de aniversário de 165 anos da cidade de Juiz de Fora demonstra, indubitavelmente, a importância do segmento para a consolidação da perspectiva de um futuro pautado na sustentabilidade e adequação de demandas.

<b>Instituição do Terceiro Setor</b>	<b>Número de citações</b>
Ascajuf	01
ONG Mobilicidade	01
Paineira Escola Waldorf	01

### **Dia a dia**

Essa seção retrata parte do cotidiano da cidade. Nela são tratados assuntos de interesse relacionados a diversas áreas de interesse da população. São abordadas, desde questões meteorológicas, sob as quais pouco podemos fazer além da reflexão sobre o comportamento humano em relação a aspectos com a ecologia, até demandas que envolvem processos sociais e reivindicações em curso.

<b>Instituição do Terceiro Setor</b>	<b>Número de citações</b>
ABAN	03
Abrigo Santa Helena	02
Alcoólicos Anônimos	01
Aldeia SOS	01
Aliança pela Infância Juiz de Fora	01
APAE	01
ASCOMCER	01
Associação das Empregadas Domésticas	01
Associação dos Moradores Impactados pela BR 440	01
Associação Psiquiátrica de Juiz de Fora	01
Associação Vida Protegida - AVIP	01
Casa de Passagem Bethânia	01
Coletivo Duas Cabeças	03
Coletivo Maria Maria	01
Coletivo Visitrans	01
Coletivo Vozes da Rua	01

Comunidade Espírita Casa do Caminho	01
Comunidade Resgate	01
Fundação Ricardo Moysés Júnior	05
Fundação de Apoio ao Hospital Universitário	01
Grupo Amor ao Próximo	01
Grupo Castração como Ato de Amor	01
Grupo Ecológico Salvaterra	01
Instituto Bruno	01
Instituto Oncológico	01
ONG Mobilicidade	06
Organização não foi Acidente	03
Posse da Cultura Hip Hop Zumbi dos Palmares	01
Projeto JF Invisível	04
Ronda da Graça	01
Sociedade Juiz-forense de Proteção aos Animais	02
SOS Moradores de Rua	01

### **Coluna Social**

A coluna social foi incorporada ao estudo do conteúdo, espaço onde verificamos ampla menção as instituições sociais. Intitulada pelo nome de seu criador, Cesar Romero, A coluna social passou a ser editada diariamente na "Tribuna da Tarde", em 1986. Posteriormente, na "Tribuna de Minas", onde está até hoje. A coluna Cesar Romero é reconhecida pela editora do jornal Tribuna de Minas, Marise Baesso e pela "pauteira" Kathlenn Batista por nortearem pautas do veículo em relação ao Terceiro Setor, devido as ligações do colunista com instituições da cidade.

<b>Instituição do Terceiro Setor</b>	<b>Número de citações</b>
ABAN	04
Abrigo Santa Helena	11
Ação Social São Sebastião	01
ALAE	08
Aldeia SOS	01
Aliança pela Infância Juiz de Fora	01
Aliança de Mulheres para a Maternidade Ativa	01
AMAC	01
Ambulatório Nossa Senhora da Glória	01
APAE	07
ASCOMCER	13
Associação dos Cegos	01
Associação dos Diabéticos	01
Associação dos Hemofílicos	01
Casa da Amizade	03
Casa de Passagem Bethânia	01
Casa São Camilo de Lélis	01
Creche Criança Feliz	01
Comunidade Resgate	02
Condomínio Luisa de Marilac	05
Educandário Carlos Chagas	03

Fundação Amor	01
Fundação João de Freitas	01
Fundação Maria Mãe	01
Fundação Ricardo Moysés Júnior	08
Grupo Amor ao Próximo	01
Guarda Mirim	01
Hospital de Toxicômanos Padre Wilson Costa	01
Instituto Beneficente Continuar	01
Instituto Vitória	02
Lions Club	01
Mão Amiga	02
Médicos de Barulho	01
MGM	01
ONG Amigos do Trem	01
ONG Doutores do Amor	01
Sociedade Juiz-forense de Proteção aos Animais	03
Sopa dos Pobres	01

### **Esporte**

Existem amplas conexões passíveis de serem estabelecidas entre práticas esportivas e mecanismos de promoção social. Muitos são os projetos que buscam nesse segmento as ferramentas necessárias para promover o empoderamento de jovens, a diminuição da vulnerabilidade social e a ocupação de tempo ocioso com atividades que estimulem a autoestima. Motivo pelo qual a editoria de Esportes apresenta citações em suas páginas de ações vinculadas às organizações do Terceiro Setor.

<b>Instituição do Terceiro Setor</b>	<b>Número de citações</b>
ALAE	01
ASCOMCER	01
Fundação João de Freitas	01
Mão Amiga	01

### **6.0 – Organizações sociais veiculadas no jornal Tribuna de Minas**

O trabalho de assessoria de comunicação nas entidades de Juiz de Fora é exercido de diferentes formas e graus de profissionalização. Dentre as pessoas empenhadas no exercício dessas atividades verificamos diferentes situações, como a considerada mais adequada: o profissional com formação acadêmica compatível e estagiário cursando área pertinente. Já no caso do estagiário sem o devido acompanhamento de profissional formado, cabem alguns questionamentos como, por exemplo, a quem esse estagiário irá se reportar, ou qual posição irá almejar no organograma da entidade.

Conforme já salientado em tópico anterior, o nível de atuação de jornalistas com formação acadêmica exercendo atividades de Comunicação Social no Terceiro Setor ainda é incipiente. Apesar de possuírem uma lógica diferenciada de funcionamento, as organizações sociais estão sujeitas a dilemas de ordem econômica, onde, diante da escassez de recursos, uma diretoria tende a protelar a contratação desse profissional. A questão econômica é fundamental na explicação dessa situação, contudo, há outros fatores de ordem cultural e ideológica a serem considerados nessa decisão.

Além da formação acadêmica, distinguimos modalidades diferenciadas nos contratos de trabalho firmado para a atuação no campo da Comunicação Social no Terceiro Setor. Contemplando desde a contratação do profissional com estabelecimento de vínculo empregatício, até o trabalho voluntário, no qual o indivíduo deve respeitar as regras da entidade e “pode receber ajuda de custo para despesas como transporte, alimentação, pequenas despesas para o desenvolvimento de suas atividades”. (PEREIRA, 2013, p.148). Esses formatos impactam as instituições, os profissionais e a própria perspectiva para essa atuação.

Ao verificarmos o desenvolvimento das atividades de comunicação sendo realizado por jornalistas profissionais na cidade de Juiz de Fora foi percebido que isso ocorre, principalmente, em instituições da área de saúde, com convênios estabelecidos e atuação em áreas onde o Terceiro Setor já ocupa posição consolidada na transferência de responsabilidades da esfera pública para as organizações da sociedade civil. Como exemplo dessas instituições temos a Fundação de Apoio ao Hospital Universitário e a ASCOMCER, instituições consideradas pela editora do jornal Tribuna de Minas como “mais tradicionais” e outras ganhando significativo espaço no veículo. No senti

A pesquisa qualitativa, embasada em entrevistas com os integrantes de organizações sociais, contemplou parte da heterogeneidade em relação às causas que figuraram no veículo, objetivando entender a diversidade dos anseios abraçados pelas instituições locais. Com esse intuito, foram entrevistados, de um lado, gestores, voluntários, estagiários e profissionais contratados que se ocupam das tarefas ligadas à assessoria de comunicação dentro das instituições que foram citadas pelo jornal nos meses sob análise e, de outro, jornalistas responsáveis pelo processo de produção das notícias. A amostra do levantamento das análises dos casos específicos foi definida a partir da percepção de que o relevante era ouvir a opinião de integrantes de entidades com perfil diferentes, que contemplassem públicos alvos, estrutura de gestão, metas, trajetórias e bagagens diversas. Assim, temos instituições centenárias figurando conjuntamente com movimentos coletivos emergentes; siglas consolidadas e nomes ainda pouco conhecidos. Um caminho que se mostrou profícuo quando somadas as particulares das ONGs às afirmações dos profissionais que atuam no Jornal Tribuna de Minas. Temos, certamente, um esboço do retrato de como se estrutura a Comunicação Social dentro do Terceiro Setor em Juiz de Fora.

Algumas respostas mais objetivas foram agrupadas, outras contribuíram para embasar os textos que sintetizaram a atuação de cada uma das instituições estudadas. Em relação à questão do profissionalismo, sete das dez entidades entrevistadas não possuem profissional com formação específica na área de Comunicação Social. Isso confirma a hipótese levantada no início do processo de pesquisa em que supúnhamos a ocorrência do baixo índice de profissionalismo.

Em sua maioria, os entrevistados afirmam encontrar espaço para divulgação das temáticas das organizações que representam junto ao Tribuna de Minas. A visibilidade dos conteúdos depende, segundo eles, das próprias condições de dedicação ao trabalho

na área da Comunicação Social. Ainda de acordo com a maior parcela de entrevistados, há importância da seção e do espaço onde as informações são veiculadas.

No que diz respeito à transparência, oito entre os dez representantes das instituições afirmam disponibilizar para a sociedade informações referentes à gestão administrativa e financeira. Medida que, para eles, influencia na captação de recursos, estabelecimento de parcerias, manutenção de convênios e consolidação de credibilidade.

As demais informações apuradas nas entrevistas seguem compiladas abaixo com o intuito de apresentar parte das práticas das instituições, principalmente, com foco em suas atividades na área de Comunicação Social.

#### **ABAN - Associação Beneficente e Cultural Amigos do Noivo**

A Associação Beneficente e Cultural Amigos do Noivo (ABAN), foi fundada em 1997 como um grupo de ação social. Com o fortalecimento das ações sociais, passa a contar com mais de cinquenta colaboradores. Nesse contexto, surgiu o desejo de avançar e organizar uma associação. Organizada em onze áreas: educação, saúde, meio ambiente, comunicação, cultura de paz, gestão de pessoas, empresarial, espiritualidade, assistência social, administrativa, projetos e convênios, a ONG inaugurou em 2009 a matriz no centro de Juiz de Fora e iniciou a organização do Grupo Amigos, que foi lançado em 2010. Voltado para o compartilhamento de serviços e conhecimento, o Grupo unifica parte da gestão de algumas instituições, como o Lar de idosos Luiza de Marillac, hoje transformando em um condomínio que abriga pessoas idosas com autonomia para viverem em unidades separadas dentro de uma unidade complexa e o projeto Casa Benjamim, voltado para a hospedagem de pacientes em tratamento do câncer.

Segundo a assessora de comunicação Angeliza Lopes Aquino, os processos de comunicação na instituição são realizados interna e externamente. No âmbito da troca de informações internas, as atividades funcionam como motivação para os funcionários e voluntários. Externamente, divulga-se a responsabilidade social da instituição, no intuito de favorecer a captação de recursos. Entretanto, a jornalista relata que não há prestação sistemática de contas da instituição, o que dificulta o aumento do volume de recursos angariados.

Outro ponto importante do trabalho da área de comunicação é o fortalecimento de parcerias, exemplificada pela estabelecida com o hospital Monte Sinai. Entretanto, registramos, durante o período da pesquisa, maior visibilidade para as manifestações em prol da paz na comunidade do bairro Dom Bosco, que os relevantes trabalhos dirigidos

pela voluntária Nely Falabella. As atividades envolvem aspectos culturais, acesso a bens simbólicos, palestras de conscientização de jovens e questões lúdicas, como aulas de balé. Essas iniciativas são voltadas para a ruptura com a vulnerabilidade social desses jovens.

### **Abrigo Santa Helena**

Em 1915 surgiu uma instituição chamada de Asilo de Mendigos de Juiz de Fora, que depois passou a ser denominada Abrigo Santa Helena e, hoje, é uma entidade consolidada na cidade. Sua atividade principal é abrigar idosos carentes, sob regime de internamento. Atualmente são 145 internos, sendo 75 homens e 70 mulheres. Eles moram em pavilhões que foram reformados e mobiliados em 2008 nos padrões da ANVISA (Agência Nacional de Saúde Pública) e contam com todo suporte necessário para assegurar seu bem estar e sua saúde. Isso porque, no quadro de funcionários, há médico, psicóloga, assistente social, fonoaudióloga, fisioterapeuta, enfermeiros, profissional de educação física, auxiliares de enfermagem e cuidadores de idosos, que proporcionam assistência permanente aos internos. Para os internos que não têm autonomia é destinado tratamento intenso e constante.

Investir constantemente na manutenção da infraestrutura e cuidados necessários com os idosos é o desafio dos gestores dessa instituição. Feito que eles só estão realizando ao longo desses cem anos, comemorados em 10 de outubro do ano passado, graças às campanhas beneficentes que realizam, às muitas parcerias que mantêm com órgãos ligados à filantropia, ao apoio estatal e auxílio da comunidade.

No prédio mais antigo, onde funciona a administração, a secretaria e os setores de contabilidade e pessoal, há uma capela, uma fábrica de fraldas geriátricas, a lavanderia, salas de atendimento interdisciplinar, além do próprio Centro de Fisioterapia e de um espaço cedido em comodato ao Rotary Club de Juiz de Fora, que é o quinto clube de serviços instalado no Brasil, fundado em 9/11/1927, onde funciona seu memorial. “A cessão se deu pelos relevantes serviços prestados ao Abrigo Santa Helena, neles incluído a construção do pavilhão situado no segundo piso, no qual ficam abrigadas as idosas. O Memorial Rotary Club está permanentemente aberto à visita pública”, conta o presidente do Abrigo, Antônio Carlos da Silva.

Segundo o presidente da instituição, obter apoio é fundamental para a sobrevivência da instituição. Por isso, ele cogita a possibilidade de contar com uma assessoria de Comunicação em breve, que terá a missão de contribuir para otimizar os processos de captação de recursos e legitimação de convênios. Até porque a necessidade

de melhorar a prestação de serviços não cessa. “Estamos com a atenção voltada agora para a obtenção de recursos para custear a reforma total dos dois pavilhões, deixando-os mais modernos, mais equipados e de fácil manutenção. Através de um convênio firmado com o Estado, conseguimos todo o material, mas faltou dinheiro para o material humano. Vamos trabalhar para tirar esta obra do papel. Queremos um pouco de muitos e espero que, no ano que vem, nesta mesma época, possamos inaugurar a reforma dos quartos”. Meta em que um profissional de Comunicação poderia ser muito útil.

Hoje, as principais ferramentas de divulgação do Abrigo Santa Helena são o site e o facebook, além de uma improvisada estrutura de comunicação interna. Porém, o que tem se mostrado mais eficiente é a atração de formadores de opinião, como o colunista Cesar Romero, para ser “amigo” da instituição. O que sempre reverbera em espaço na mídia local, como em notas na coluna social que, se forem interessantes diante dos critérios de noticiabilidade, pautam os repórteres do Tribuna de Minas e de outros veículos.

Como ocorre em toda entidade filantrópica, os recursos nunca são abundantes e, geralmente, eles já são captados com destinação correta. Talvez, por isso, embora o presidente sonhe com a contratação dos recursos oferecidos por uma assessoria de Comunicação, não tenha ainda tido a oportunidade de fazer este investimento devido a sua carência de recursos para áreas mais emergenciais. De acordo com Antônio Carlos, “lutamos com muita dificuldade. Em 2015, por exemplo, enfrentamos atrasos nos repasses federais. Só fomos receber os recursos em setembro, pois antes nada havia chegado. Temos um convênio com a Secretaria de Desenvolvimento Social, da Prefeitura de Juiz de Fora, que também repassa um montante, mas chega a cada 60 dias. Precisamos ter um capital para segurar, por isso, contamos com a comunidade, que é a maior financiadora.”

Então, mobilizar é uma palavra de ordem dentro do Abrigo Santa Helena. Se hoje as ações promovidas são suficientes para assegurar a sobrevivência, o presidente pensa que o cenário poderia ser mais promissor com o emprego das ferramentas corretas. Ele explica que “o abrigo se sustenta por um tripé formado pela contribuição dos idosos residentes, que não são todos, os repasses feitos pelos governos e doações da comunidade. Ele estima que 40% dos recursos venham da população, enquanto 30% ficam por conta dos governos e outros 30% das contribuições”.

O dilema é aguardar ter recursos para contratar um assessor de Comunicação ou contratar alguém para ter mais recursos.

### **Alcólicos anônimos**

Partindo da premissa que, metaforicamente, uma construção é erguida do alicerce para a cobertura a estrutura, a estrutura de serviço de alcólicos anônimos, irmandade fundada em 1935, nos Estados Unidos, e difundida em diversos países, constitui uma instituição onde sua base, o Grupo, possui a maior força nas tomadas de decisões. A proposta consiste em transmitir gratuitamente o que foi recebido sem ônus. O anonimato funciona como mecanismo de proteção para a irmandade, e não, especificamente, para seus membros. Pela lógica da instituição, se uma pessoa recai compromete a reputação de toda entidade.

Segundo Paulo Roberto Rodrigues, integrante da instituição que participou da iniciativa do C.T.O (comitê trabalhando com os outros), órgão responsável pelo agendamento de conteúdo no jornal Tribuna de Minas, cuja relevância mereceu chamada na capa da publicação, “em alcólicos anônimos há muitos encargos, diferente da sociedade, onde são almejados os cargos”. Encargos são trabalhos voluntários, dos quais os membros participam no intuito da manutenção de sua própria recuperação. “Quando a pessoa chega debilitada, buscando ajuda, ela também está nos ajudando”, explica Paulo Roberto. O caráter recíproco e complexo de uma organização marcada pelo preconceito e pela formação de estereótipos, tanto que um de seus principais panfletos de divulgação é denominado “A falsa imagem”, texto que relata a perspectiva de uma sociedade onde o bêbado é o despossuído caído na sarjeta. Entretanto, o alcoolismo não escolhe qualquer aspecto individual, muito menos a posição social do indivíduo.

A hierarquia em alcólicos anônimos segue a orientação de uma pirâmide invertida. Nesse contexto: “a atração é a base para a divulgação do trabalho desenvolvido, em detrimento da promoção. A organização comandada pela ‘consciência coletiva’, se manifesta através do consenso entre os membros dos grupos-base”, afirma Paulo Roberto. O Marketing diferenciado pode ser relacionado ao modelo dos três Is da empresa Timberland, apresentado por Philip Kotler. O modelo três Is também é representado por uma pirâmide invertida, embasado nas premissas: identidade da marca, imagem da marca e, na parte superior, a integridade da marca. “A lição é clara: por mais cuidadosa que a empresa seja ao desenhar sua imagem, sua reputação está sujeita a forças que escapam ao seu controle. Nesse caso, o melhor curso de ação é responder com rapidez”. (KOTLER, 2013, p.43).

A noção de controle está intrinsecamente relacionada à ideia de poder. Apesar de ganhar destaque no jornal Tribuna de Minas pelas décadas de atuação no Brasil, as premissas da irmandade de Alcoolicos anônimos estão em sintonia com a lógica dos “novos movimentos sociais”, denominação da editora Marise Baesso. Nesse contexto, os exercícios de poder são oriundos da adequação de posturas e da coerência das ações empreendidas, rompendo com certas premissas do poder econômico e da propaganda sem lastro.

### **APAE - Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais**

A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais é uma instituição que obtém visibilidade no jornal Tribuna de Minas em função da utilidade pública dos serviços que presta. Os contatos com a publicação são realizados, principalmente, pela presidente da instituição, Stella Façanha. Mais recentemente, a entidade esteve agendada em função da derrubada da Lei complementar 100, cujo desligamento de servidores que haviam sido efetivados sem concurso público pelo então governador de Minas Gerais, Aécio Neves, em 2007, causou sérios prejuízos para o funcionamento da instituição.

Mesmo diante dessa crise institucional, a APAE não tinha ninguém em seu quadro de colaboradores que procurasse os veículos locais para apresentar a denúncia. Foi preciso que um vídeo postado por uma mãe de aluno, mostrando que todos estavam sendo mandados de volta para casa e que não haveria início do ano letivo, por falta de professores, repercutisse nas redes sociais para que a mídia mais tradicional se ocupasse do fato.

Isso acontece porque, mesmo prestando um serviço de extrema relevância, a APAE não tem um assessor de imprensa e nem um voluntário ou colaborador que desempenhe funções que seriam provenientes dessa área. Não porque a direção da instituição não queira ou porque não reconheça a relevância da função, mas, porque, se faltam recursos humanos até mesmo para atender aos alunos, é grande a dificuldade para investir em áreas que não são prioritárias.

Em função disso, todas as matérias veiculadas sobre a APAE partem da iniciativa dos veículos, por estar a pauta vinculada a alguma data especial ou em situação de crise na instituição.

### **ASCOMCER - Associação Feminina de Prevenção e Combate ao Câncer de Juiz de Fora**

Com a sede atual de seu hospital inaugurada em 1988, a ASCOMCER atua na assistência hospitalar na área oncológica, atendendo pacientes de Juiz de Fora e região.

Atualmente, 94% de seu atendimento é destinado a pacientes do Sistema Único de Saúde, sendo os outros 6% direcionados aos usuários de planos de saúde e particulares.

A ASCOMCER surgiu como resultado da Primeira Convenção Brasileira das Organizações de Voluntárias Femininas de Luta Contra o Câncer, realizada em julho de 1962, na cidade do Rio de Janeiro. Fundada em 04 de janeiro de 1963 por Maria José Baeta Reis, que tinha sobrevivido a um câncer de colo uterino. Ela dedicou o resto de sua vida ao atendimento do canceroso indigente e a prevenção do câncer. Juntamente com suas companheiras voluntárias, edificaram esta instituição que até hoje é a única de cunho filantrópico especializada em tratamento de câncer em Juiz de Fora e região.

Por isso, podemos afirmar que a ASCOMCER é um dos hospitais de referência para a imprensa local quando precisam de fontes para matérias na área de oncologia. Assim, a entidade é constantemente demandada pela mídia em função da relevância dos serviços que presta. Trata-se realmente de um hospital de porte médio que possui um departamento de Comunicação para atender essas demandas em sua estrutura administrativa, bem como para solucionar questões internas e desenvolver campanhas.

A jornalista Sara Tellado atua à frente do departamento, tendo a estagiária Tiffany Gonçalves como suporte. Juntas, elas cuidam do site, página no Facebook, mural interno e externo, produção de releases, clipping e organização de eventos. Elas acreditam que essas ações são importantes para promover uma aproximação com a sociedade e também para aumentar a arrecadação da instituição. Os principais objetivos da assessoria é, segundo elas, divulgar atividades que a ASCOMCER realiza, o fechamento de novas parcerias e a promoção de eventos.

Para Tiffany, a relação com o Tribuna de Minas tem sido saudável porque tanto o jornal produz matérias com base nas pautas enviadas quanto procura a assessoria para ser fonte de informação.

### **Escola Paineira**

Dedicada ao ensino sob os preceitos da Pedagogia Waldorf, metodologia onde o pensar vai sendo cultivado paulatinamente desde a imaginação dos contos, lendas e mitos no início da escolaridade, até o pensar abstrato rigorosamente científico no ensino médio. O fato de não se exigir ou cultivar um pensar abstrato, intelectual, muito cedo é uma das características marcantes em relação a outros métodos de ensino. Essa concepção leva em conta as diferentes características das crianças e jovens. As escolas Waldorf são totalmente livres do ponto de vista pedagógico, pertencendo em geral a uma associação

beneficente sem fins lucrativos. Idealmente, a administração escolar é feita pelos próprios professores.

A instituição começou a atuar em 1985 em Juiz de Fora. Nestes 31 anos, consolidou seu trabalho e, atualmente, conta com duas turmas de maternal, quatro de jardim e nove de ensino fundamental. Hoje, tem 247 alunos. À primeira vista, pode até parecer um centro de educação como outro qualquer. Mas, não é preciso muito esforço para perceber a complexidade que abrange todos os aspectos dessa instituição.

O primeiro ponto que chama a atenção é o fato de que, por ser uma organização sem fins lucrativos, possui como meta ideal para sua sustentabilidade financeira algo em torno de 260 alunos. Número bem próximo da atual realidade e que não demanda grandes investimentos para ser alcançado. O segundo é que a escola é mantida por uma associação sem fins lucrativos, a Associação Pedagógica Parsifal - composta por pais, professores e amigos afins com sua proposta. O que significa que um corpo de voluntários cuida da gestão, formando um conselho interno, sem uma figura central em sua administração. Além disso, há um condomínio e, recentemente, uma nova iniciativa que é o Centro de Formação Clarice Lispector para formação de professores Waldorf. São, na verdade, praticamente três instituições sob o guarda-chuva intitulado Escola Paineira.

No entanto, se apenas sua forma de organização já seria um grande desafio para a atuação de um profissional da área de Comunicação, a visão que os voluntários que a administram possuem das ferramentas próprias de uma assessoria neste segmento têm inviabilizado a utilização de mecanismos que representem proximidade com a imprensa. Acarretando, como consequência do processo de estigmatização, em falhas também na comunicação interna.

O fato é que não existe e nunca existiu, em mais de 30 décadas, um profissional da área de Comunicação atuando em atividades de divulgação na Escola Paineira. Apesar de haver um gestor na instituição, que é jornalista por formação, ele não desempenha atividades neste setor. Isso acontece porque, segundo Fabrício Fontenelli, que figura como um dos voluntários integrantes da Associação e também é pai de dois alunos, “sempre foi muito mal visto o Marketing na escola. É considerado como uma apelação. Como promoção da venda da identidade. Por isso, todos acabaram evitando e até mesmo as coisas interessantes que acontecem não são divulgadas devido ao receio de que isso se torne comercial”.

Ele enxerga que a organização tem vários públicos alvo e compreende a relevância da comunicação interna e externa para envolver desde as pessoas que já possuem vínculos

com a escola e, portanto, precisariam saber o que se passa até aqueles que ainda não conhecem a Paineira. Porém, elenca que as principais ferramentas utilizadas para a divulgação são “em primeiro lugar, o mural, que é a mais forte, em segundo o e-mail e em terceiro o facebook, de forma muito incipiente.” Com isso, conseguem abarcar somente um pequeno número de pessoas, em geral, já com alguma relação estabelecida. Ainda segundo Fabrício Fontenelli, “existia um informativo cuja periodicidade acompanhava as estações do ano, completando quatro edições anuais. Depois, virou só um informativo de Natal e, agora, parou de ser produzido”. Quando há demandas específicas, por grupos segmentados, o Whatsapp figura como alternativa. “Isso acontece, por exemplo, quando os professores precisam se comunicar com os pais de alunos”.

Para Fabrício, seria válido ter uma estratégia de Comunicação mais eficiente para demandas específicas, como para convidar os pais para comparecerem a uma festa junina. E também para divulgar a escola entre aqueles que não conhecem as atividades com o intuito de os motivar a conhecer e, com isso, assegurar que o número de alunos se mantenha dentro do almejado. É preciso ter o mínimo de contato com o meio externo para assegurar a sobrevivência de longo prazo e perpetuação do trabalho. O complicado é encontrar a dosagem correta para empreender o marketing de atração desejado.

O gestor voluntário tem consciência de que um pequeno número de pessoas conhece ou já ouviu alguma menção à Escola Paineira e que, mesmo entre este seletivo grupo, não há uma compreensão dos conceitos que norteiam o trabalho pedagógico desenvolvido. Assim, divulgação e comunicação efetiva poderiam trazer benefícios.

Fabrício explica que, em uma instituição em que todas as decisões são tomadas de forma coletiva, como estipular o valor da mensalidade do próximo ano letivo, contar com transparência e um eficiente fluxo de informações entre todos é algo extremamente importante.

Se a escola está com sua sustentabilidade financeira assegurada, ele pensa que as ações de Comunicação poderiam ser voltadas somente para o público interno. Nesse cenário, os pais são o público mais externo. Porém, um outro objetivo também pode, no futuro, vir a embalar ações de Comunicação na Paineira. Trata-se do desejo que os gestores têm de divulgar a metodologia para que ela possa ser implantada em outros lugares.

Devido a todo receio que os gestores possui, nunca houve uma tentativa de agendamento de matérias em veículos de Comunicação da cidade. Mas, mesmo assim, a escola encontra espaço para divulgação de suas atividades em mídias locais. No caso da

matéria publicada pelo Tribuna de Minas, a iniciativa partiu do próprio jornal. O que, para Fontenelli, obteve repercussão positiva junto a agentes externos. “Depois da publicação, a secretária da escola comentou que mais pessoas ligaram, porém nunca investimos, de forma consciente, em qualquer meio de mensuração de resultados. Mesmo assim, eu avalio que é muito bacana ter o nome da instituição vinculado em um caderno de sustentabilidade”.

Para exemplificar a dimensão da barreira existente entre os membros da Associação Pedagógica Parsifal e ações de Comunicação, Fabrício Fontenelli conta que, em 2015, eles decidiram produzir um vídeo institucional de forma “caseira” e que a primeira reação foi “meu Deus, vai ter propaganda?”. Após a assimilação do fato pelos gestores, todo processo de idealização e desenvolvimento do filme ficou tão impregnado com a preocupação de não fazer nada que fosse permeado por qualquer tipo de caráter comercial que “o resultado final não esclarece o que é o conceito da escola”, afirma.

Por outro lado, pensando no futuro, ele antecipa que a sustentabilidade da escola precisa disso, minimamente, de algum investimento em Comunicação. Ele avalia que, em certa medida, a divulgação das atividades e pedagogia Waldorf “vai acontecendo naturalmente quando, por exemplo, um pai filma uma festinha e esse vídeo vai parar no youtube e outras pessoas comentam que escola legal”. Mas, “será necessário um esforço conjunto dos profissionais da Comunicação para entender a dinâmica diferenciada. Um desafio gigante”, finaliza.

### **Fundação de Apoio ao Hospital Universitário**

Como o próprio nome indica, a Fundação de Apoio ao Hospital Universitário da UFJF (FHU-UFJF) tem como missão dar suporte integral para as demandas administrativas, acadêmicas e econômico-financeiras do hospital. A começar pelo endereço, que coincide. Além disso, desde sua concepção até as práticas cotidianas mais corriqueiras, pode-se afirmar que as duas organizações se misturam e se completam.

Dentro desse cenário, a assessora de comunicação contratada pela FHU tem por objetivo divulgar informações de interesse do HU, como, por exemplo, campanhas educacionais, contratação de novos residentes, lançamento de novos procedimentos, aquisições e realizações da instituição, bem como situações críticas, como falta de medicamentos ou de infraestrutura para a realização de procedimentos médicos e clínicos.

Certamente, devido a sua relevância para a saúde regional, uma vez que a cidade polariza atendimentos para mais de dois milhões de pessoas, com a realização de

procedimentos de média e alta complexidade, o HU necessitava de uma Fundação de Apoio que, por sua vez, não poderia prescindir de uma assessoria de Comunicação que facilitasse o diálogo entre os diversos públicos das duas instituições. O que sempre ocorreu com o emprego de um profissional com formação específica na área.

Atualmente, segundo a assessora de Comunicação, Daniela Canin, “a Fundação do HU faz a gestão de instituições públicas. Alguns agendamentos são consequências das manifestações da própria população, que procura os veículos reclamando a falta de atendimento por paralisação e/ou greve”. A jornalista se recorda que “no caso de Juiz de Fora e Santos Dumont, ocorreram veiculações referentes aos atrasos de pagamentos, pois os profissionais pararam ou retardaram (operação tartaruga) o atendimento, o que acirra a população que procura a imprensa”, relata.

Os assuntos em pauta envolvem os atrasos de pagamento, tanto na UPA São Pedro, como no Hospital de Misericórdia de Santos Dumont, envolvendo o repasse de recursos entre as esferas governamentais de âmbito federal, estadual e municipal. Mesmo que o Governo Federal ou Estadual não deposite na conta da Prefeitura, esta tem que arcar com a quantia direcionada à FHU. Quando não ocorre, as fontes são: FHU e o parceiro (Prefeitura) em questão. Já nos períodos convencionais de divulgação, Daniela salienta que “sempre estamos na agenda com temas referentes às Campanhas de Saúde, divulgação de cursos, concedendo fontes para temas do cotidiano que mencionam ações de saúde. O bom relacionamento prevalece entre a assessoria e o jornal Tribuna de Minas. Nos procuram para apuração, atentos ao contexto, pois buscam outras fontes e o histórico da instituição”.

### **Fundação Ricardo Moysés Júnior**

Há 19 anos, Edmar Fácio atua como voluntário na Fundação Ricardo Moyses Júnior. Ele é um dos responsáveis pelo departamento de Comunicação da instituição que, aliás, exibe alto grau de profissionalismo nesta área. Não por ter um jornalista com formação atuando dentro de sua sede, mas por saber mobilizar sua rede de voluntários de forma a captar apoios de personalidades com forte apelo midiático, como a bailarina Sheila Carvalho e o cartunista Ziraldo, além de estabelecer um eficiente networking com veículos locais.

O cuidado com a marca é sempre evidente quando se trata de Fundação Ricardo Moyses Júnior. Desde sua elaboração por um dos mais respeitados cartunistas brasileiros até a contratação de uma agência de propaganda, hoje é a Zoom Publicidade que está à

frente do processo, para assegurar o maior grau de acerto possível nas ações de marketing. Ações que não são poucas e muito menos desprezíveis. A figura da simpática madrinha da Fundação, por exemplo, sempre rende boa cobertura, às vezes, até mesmo na mídia de âmbito nacional. Então, sempre que Sheila Carvalho visita a Fundação é uma festa não só para as crianças com câncer assistidas pela entidade, como também de visibilidade para o trabalho desempenhado.

O voluntário Edmar Fácio assegura que a profissionalização da Comunicação gera maior retorno porque eles não têm um público alvo específico. Precisam divulgar a assistência prestada às crianças com câncer para o público em geral. Mesmo assim, “falta divulgação acerca de doações para o banco de medula, constituído em parceria com o HU”, afirma. O que denota que as estratégias de divulgação têm se mostrado eficientes para eventos, ações e campanhas pontuais, mas ainda é pouco eficaz para emplacar pautas mais institucionais, que fogem do factual.

Fundada há 21 anos, a Fundação cresceu muito e se consolidou em duas décadas. Trajetória que, os voluntários reconhecem, precisam dar o mérito que a Comunicação possui. Isso porque ela é importante também para assegurar a transparência da gestão que possibilita a aprovação de projetos e fomenta a captação de recursos, além de assegurar credibilidade e permitir a construção positiva da marca.

Hoje, segundo Edmar, existe uma via de mão dupla entre a Fundação e os veículos locais, uma vez que tanto a instituição apresenta suas demandas de divulgação para eles quanto são demandados pela mídia para serem fontes de informação. Seja de uma forma ou de outra, assegura o voluntário, qualquer tipo de exposição é sempre positiva.

### **Instituto Bruno**

Seja voluntário, adote uma criança, faça doações. São os veementes apelos que saltam aos olhos no site do Instituto Bruno e que traduzem muito bem o quanto a ONG é carente de apoio para a manutenção de suas atividades de amparo as pessoas surdocegas. A entidade existe desde 2000 com o intuito de prestar atendimento clínico e assistência também às pessoas com múltiplas deficiências devido à paralisia cerebral. Hoje, a direção da entidade pode se orgulhar de estar à frente do primeiro centro de reabilitação integrada de Minas Gerais e do único da Zona da Mata mineira que presta atendimento totalmente gratuito em diversas áreas. Mas, orgulho não combina com o emocionante trabalho realizado com o auxílio das famílias, instituições de ensino e da sociedade.

O Instituto Bruno é pioneiro na forma de defender a causa dos surdocegos e se mostra bastante determinado quando a demanda é mobilizar a comunidade em torno de sua própria causa. Hoje, a ONG conta com o auxílio de um estagiário em Jornalismo, Matheus Freitas Gonçalves, que, embora esteja na reta final do curso de Comunicação Social da UFJF, enfrenta sozinho a tarefa de atualizar e produzir informações para o site, facebook e newsletter. Sem a supervisão de um profissional já graduado ou orientação de alguém com experiência na área, para Matheus os veículos tradicionais apresentam barreiras para suas demandas. Ele relata que, às vezes, encontra dificuldades para divulgar assuntos de interesse da instituição, conforme a relevância da temática. Matheus se recorda que, recentemente, ele tentou emplacar pautas sobre conquistas do Instituto e agradecimentos. Nas vezes em que obteve espaço para noticiar suas pautas, ele considera que a repercussão foi sempre positiva. Com relação especificamente ao Tribuna de Minas, ele afirma que todas as matérias publicadas pelo jornal partiram de demandas apresentadas pela instituição.

O tratamento dos surdocegos ainda é um tema incipiente no Brasil. Por isso não existe uma campanha nacional dedicada ao assunto que permita ao Instituto Bruno “pegar carona” em uma possível repercussão local de um debate nacional. No entanto, devido aos casos de microcefalia provocados pelo Zica Virus, a instituição foi procurada como fonte, uma vez que atua junto a portadores de paralisia cerebral.

Mas, quando o seu alvo é o público interno ou pessoas com relação direta com o Instituto Bruno, o estagiário enxerga com mais nitidez a relevância do seu trabalho. “É importante para compartilhar informações com os doadores que ajudam a manter o funcionamento da instituição e também para integrar os diversos públicos da entidade”, acredita.

Para assegurar a eficiência no quesito doações, o Instituto Bruno lança mão de um telemarketing. Mas, para Matheus, “as mídias digitais são as principais ferramentas de comunicação. Possuímos quase sete mil curtidas na página do facebook”.

### **ONG Mobilidade Juiz de Fora**

A readequação viária das cidades mediante o crescimento da população, aumento da frota de veículos automotores e da violência no trânsito, assim como as queixas em relação ao transporte público são questões urgentes, que ocupam com frequência a pauta de veículos como o jornal Tribuna de Minas. O tratamento cotidiano desse assunto

envolve sempre o diálogo com órgãos do poder público. Entretanto, outras fontes vêm ganhando espaço e consolidando sua credibilidade sobre o assunto, no caso específico, referimo-nos à ONG Mobilicidade JF.

Criada em 24 de março de 2012, a entidade promove a cidadania através do incentivo ao uso do transporte à propulsão humana e da educação no trânsito. A iniciativa surgiu pela associação de um projeto de pesquisa do advogado Guilherme Mendes e as das dificuldades enfrentadas por ele e outros ciclistas no dia a dia na cidade. O movimento é exemplo de sucesso através da pesquisa, do engajamento de indivíduos por uma causa e do empoderamento do discurso através das redes sociais. Guilherme relata que, no início, a iniciativa era voltada para registrar problemas nas vias urbanas do município, como os buracos, que eram fotografados e divulgados no intuito da solução de problemas. Com o fortalecimento da causa, ele percebeu que podia ir muito além, e contribuir para o desenvolvimento de uma Sociedade mais saudável, mais segura e mais justa.

Para isso, seria necessário interagir com o poder público, passando a ser fonte de notícias, inclusive matéria de capa do Tribuna de Minas. Nesse sentido, foram retratadas iniciativas como a medição do fluxo de ciclistas em determinados pontos, através da contagem e o mapeamento de rotas. Guilherme afirma que o objetivo é fomentar o avanço da legislação e a implementação de melhorias para o segmento com a realização voluntária de trabalhos nos para os quais a gestão municipal alega dificuldade na execução. Ao entregar esses estudos o movimento avança uma etapa, solapando entraves para seu principal objetivo: o aprimoramento de condições para o exercício da plena cidadania e do direito de ir e vir com segurança e em tempo hábil.

Mesmo não dispendo de uma assessoria de comunicação profissional, Guilherme conseguiu consolidar sua relação com a mídia local. Uma das premissas foi a credibilidade e o compromisso com os agendamentos, situação confirmada na entrevista com a editoria do jornal Tribuna de Minas. Guilherme salienta ainda que as dificuldades em ocupar maior espaço na mídia se devem às limitações da própria organização. Quanto à questão da prestação de contas, a Mobilicidade JF possui um painel de transparência no site, que segundo a instituição, favorece a credibilidade junto aos apoiadores das iniciativas.

### **6.1 - O posicionamento do jornal Tribuna de Minas**

A jornalista responsável pela Editoria de Cidade do Tribuna de Minas, Marise Baesso, bem como a jornalista Kathlenn Batista, que cuida da recepção e

encaminhamento de pautas dentro do veículo, e o repórter Eduardo Maia, que atua na apuração e redação de informações locais, são unânimes ao afirmar que o jornal não recebe pautas advindas do Terceiro Setor com grande frequência. Ao contrário, são iniciativas pontuais e bastante específicas.

Só nos procuram quando há um assunto atrelado à alguma ação mesmo. Por exemplo, a ALAE e a APAE só enviam pautas quando tem alguma coisa envolvendo eventos ligados a uma data ou quando vão realizar alguma ação dentro da instituição. Falar especificamente de como é a organização, de como funcionam essas associações, como funcionam as ONGs, que setor é esse, a gente pouco fala. Só quando tem algum ato mesmo, alguma motivação ou quando acontece alguma crise. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

No entanto, a rotina de produção de matérias e, conseqüentemente, notícias tem sido impactada por um segmento emergente no Terceiro Setor: os movimentos coletivos que mobilizam pessoas em defesas de causas ou para reivindicações de mudanças estruturais e ideológicas na sociedade. Eles, sim, começam a criar uma nova dinâmica de apuração, emergindo como vozes pioneiras no jornal. Tanto que Marise Baesso conta que:

Recentemente nós fizemos matérias, pensando em minorias, pensando os movimentos e em como eles se organizam. Eu estou chamando de os novos movimentos do Terceiro Setor porque nós temos algumas associações que já cobríamos naturalmente há mais tempo. Agora, nós fizemos uma matéria onde identificamos que os movimentos sociais começam a tomar uma posição que antes era dos sindicatos. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Para o repórter Eduardo Maia, o fato desses movimentos estarem vinculados a causas ligadas à questão da sexualidade, à questão de gênero, defesa dos animais, uso das bicicletas, eles tratam de assuntos que se impõem como notícia. Até porque esses movimentos formam, muitas vezes, coletivos universitários, utilizam as redes sociais como forma de disseminação de suas ações, forçando as outras mídias a reverberarem o que está sendo divulgado.

Mas, não é só isso. Dentro dos critérios de noticiabilidade, o que Marise Baesso chama de “os novos movimentos do Terceiro Setor” têm, de fato, boas pautas a apresentar. “São temas que eu acho que são melhores e estamos tentando cobrir de forma melhor. Os outros, os assistenciais, eu penso que são mais ocasionais”, afirma a editora. Ainda segundo ela:

Os movimentos mais modernos com estas causas – transporte, mobilidade urbana, contra o machismo, a favor dos direitos das minorias, questão da segurança pública – passam a ser procurados por nós como procuramos o Primeiro Setor (Estado). Aí esses movimentos começam a aparecer mais. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

O fato que leva o Tribuna de Minas a receber críticas de agentes locais do Terceiro Setor é que as instituições mais tradicionais da cidade, “só são noticiadas quando temos alguma denúncia”, admite Marisse Baesso. Ela exemplifica com o caso da Associação dos Cegos, que apenas foi alvo de uma matéria de página inteira em fevereiro de 2016 porque o jornal recebeu denúncia de problemas administrativo e contábil na instituição.

Isso poderia ser diferente, acredita Kathlenn Batista, caso chegassem mais pautas advindas do Terceiro Setor. Ela pondera que:

Obviamente as fontes oficiais dos órgãos públicos têm uma rede de Comunicação bem mais eficiente. Geralmente, o pessoal reclama que não damos atenção às boas ações desenvolvidas pelo Terceiro Setor, mas não nos chegam essas informações, aí fica realmente complicado noticiar. Agora, quando há um apelo, por exemplo, de necessidades de doações, o que eles fazem é nos enviar isso por e-mail. Raramente, chegam a ligar. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Até mesmo instituições que antes tinham uma relação mais próxima com o veículo, de uma hora para outra, deixam de ser fonte de matéria. Kathlenn Batista aponta como exemplo “o Lar Luísa de Marilac que aparece pouquíssimo no jornal. A Aban teve uma época que passava muita coisa para a gente e, conseqüentemente aparecia mais, depois foi parando. Não sei se trocaram de diretoria. Hoje, a gente só fica sabendo dos eventos por meios paralelos. Às vezes, pelo Facebook”.

A rede de relacionamentos e contatos de algumas instituições tem sido determinante para que elas sejam citadas pelo Tribuna de Minas, pois:

Às vezes, a notícia não nos chega diretamente, ela sai na coluna porque o Cesar Romero tem uma relação estreita com algumas direções das entidades. Ele publica e aí a gente se interessa e corre atrás. Fizemos uma matéria ampla sobre o aniversário do Abrigo Santa Helena porque saiu primeiro no Cesar Romero. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Na opinião da “pauteira”, isso significa que não há uma preocupação do Terceiro Setor em manter uma relação de proximidade com o jornal. Ela imagina que, como eles não têm recursos para manter uma assessoria, tudo funciona de forma improvisada, mais por boa vontade de membros e voluntários, sem qualquer rigor técnico. Sua suspeita é fundamentada pela rotina da redação.

Por exemplo, uma instituição mandou informações para a gente que iria acontecer uma solenidade com homenagem a algumas personalidades que a ajudaram. Mas, não cobrimos este tipo de assunto. O caminho neste caso seria mesmo a coluna social. A dificuldade não é só ter um setor dentro do Terceiro Setor voltado para a Comunicação que se relacione com os veículos e com os jornalistas, mas, também, que eles tenham a visão jornalística. Porque, às vezes, o que eles acham que é importante dentro da entidade, não dá um gancho para publicação de uma matéria. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Relatamos aos jornalistas da Tribuna de Minas o caso de uma cooperativa de produtores de mel que afirma que o jornal não deu atenção à sua demanda de divulgação de assinatura de um convênio. Ela explica que isso entra, justamente, nos assuntos que não são pauta para o jornal. “Noticiamos o fechamento de um convênio se ele for interessar um grande número de pessoas, algo de interesse maior, não procedimentos que podem ser atribuídos à atividade corriqueira do legislativo”, salienta.

Por outro lado, diz Kathlenn:

Nós estamos com uma pauta com relação a um galpão que vai beneficiar o pessoal que trabalha com material reciclado. Parece que vão construir numa região em que os moradores e os comerciantes afirmam que vão provocar danos ambientais. O galpão irá causar um impacto sério no meio ambiente, segundo os moradores e os comerciantes. É claro que isso pode partir de algum preconceito deles com relação ao galpão e a atividade que será desenvolvida lá. Mas, estamos com essa pauta para fazer matéria a partir do momento em que a gente ouvir algum especialista. Aí a associação vai ficar chateada. Vão questionar: só por que vamos construir um galpão é que vão fazer matéria? Não. É porque tem a questão da informação”. Porém, isso não isenta o jornal das críticas com relação ao seu conteúdo editorial. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

O repórter Eduardo Maia esclarece que não há uma regra fechada com relação à negativa de apuração de pautas de qualquer natureza, mesmo que seja sobre assinatura de convênios. Tanto que ele esteve à frente da publicação de uma matéria sobre a Associação

de Livre Apoio ao Excepcional (ALAE) com relação à insatisfação da instituição com um modelo de convênio proposto pela Prefeitura para o repasse de recursos públicos. O impasse aconteceu porque, a Lei Federal 13.019/14, conhecida como o marco regulatório das organizações da sociedade civil, estabelece que convênios como este sejam formalizados pelo prazo máximo de um ano. “A ALAE não se dispôs a assinar dessa forma. Então, fomos até a SDS (Secretaria de Desenvolvimento Social) buscar explicações de qual seria a solução para a entidade. Neste quesito, procuramos atender as instituições porque tinha um impasse”, conta.

Em todos os exemplos, podemos identificar a forte influência que os critérios de noticiabilidade exercem sobre a prática dos jornalistas do veículo. Certamente por isso a inexistência de profissionalismo no setor de Comunicação das organizações do Terceiro Setor, para os colaboradores do Tribuna de Minas, é o grande responsável pelo silenciamento do jornal. Aliada ao envio de pautas sem potencial de repercussão na linha editorial há também a inexperiência para a manutenção de uma relação constante e profícua com a redação, uma vez que, diante da multiplicidade de rotinas que envolvem a produção das notícias que abarcam vasta gama de temáticas, o trabalho de pesquisa na redação possui certas limitações. “A gente desconhece muito dos projetos que eles desenvolvem. Têm coisas interessantes que poderiam render matéria e isso acaba não acontecendo, simplesmente, porque não chega até nós”, assegura Kathlenn.

A editora do jornal reitera a opinião, mas ressalta que

Isso se aplica as instituições do Terceiro Setor mais tradicionais. Eu imagino que elas não têm assessoria de Comunicação e, em consequência, não encontram na mídia tradicional, no Jornal Tribuna de Minas, um aliado para divulgação. Porém, essas novas entidades não correm atrás da gente. Eles fazem suas divulgações muito nas redes sociais e aí somos nós que temos que correr atrás, não da coluna social, mas, sim, das redes sociais. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Kathlenn Batista avalia que “os novos movimentos não têm essa preocupação de divulgar na mídia tradicional. Se adaptam entre eles e vão desenvolvendo ações. Já, nas organizações mais tradicionais, quando tem jornalista é para fazer jornalzinho e não para lidar com a imprensa. Por isso, o grau de profissionalismo é praticamente inexistente”.

De acordo com Marise Baesso, esta falta de uma assessoria de imprensa constituída de forma profissional gera ainda uma outra dificuldade para o jornal.

Nós ficamos muito dependentes de uma única fonte. O Sindicato dos Médicos de Juiz de Fora, por exemplo, que não tem assessoria de imprensa, se o Dr. Gilson Salomão não estiver disponível para falar com a imprensa, quem fala? Essas organizações tradicionais ficam muito nas mãos de uma única pessoa. Um único porta voz. E, por outro lado, os movimentos novos nos deixam perdidos procurando quem vai falar. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Além de não possuírem uma constituição formal, com presidente, vice-presidente e uma diretoria constituída, os movimentos coletivos fazem questão de, em sua maioria, manter uma postura orientada pela horizontalidade. “Quando se pergunta: o que você é dentro da organização? A resposta é eu sou membro. Todos são membros”, define Eduardo Maia.

Ainda existe outro fator que emperra o trâmite na relação com o Jornal. “Muitos desses movimentos vêem a imprensa como mídia manipuladora que, de alguma forma, parece estar aliada com o sistema. Nos chamam de mídia hegemônica. Quando, na realidade, não aparecem na mídia porque não procuram a imprensa”, diz Kathleen.

Independente do grau de estruturação de uma entidade do Terceiro Setor, existem quesitos determinantes para ela figurar ou não como pauta e fonte de informação para o Tribuna de Minas. “Em primeiro lugar vem a credibilidade da instituição, depois o tipo de serviço que ela presta”, avalia Marise.

Para a editora, falta organização de alguns setores e isso atrapalha a relação com o jornal. “Hoje, por exemplo, marcaram um movimento para às dez horas da manhã no campus da UFJF. A Tribuna estava lá. E eles? Não apareceram. Precisam ter mais compromisso neste sentido porque: marca uma, você vai e eles não vão; marca duas, você vai e eles não vão; na terceira: você não vai”, afirma.

Eduardo Maia salienta que “os novos movimentos também não são organizados como as instituições tradicionais. É outra lógica, que a gente tem que aprender a lidar com ela”. Ele ainda ressalta um outro problema. “Os membros desses movimentos não falam com a imprensa. Se tem uma mobilização, quem fala com a imprensa? Quem se posiciona? Eles apenas se posicionam através de e-mail em que todos assinam”.

Assim, quando se trata de aparecer no Tribuna em notas ou matérias, “temos as mais tradicionais, como ALAE e APAE na área educacional, Instituto Bruno, a Mão Amiga”, elenca Marise, segundo à rotina já exemplificada por eles. Mas, nem sempre foi assim. A editora recorda que, há mais de duas décadas, partiu do executivo municipal a

iniciativa de fazer contato com o jornal para incentivar a aproximação com as entidades sem fins lucrativos locais.

Eles fizeram um contato com a gente na época em que o Terceiro Setor começou a ser chamado de Terceiro Setor porque antes esse nome nem existia. Deve ter uns 20 anos que esse nome existe, eu acho. Nesta época, Tribuna de Minas participou de uma campanha mostrando a situação de várias instituições e, no final, nossos leitores votavam qual merecia o apoio do jornal. Aí tivemos que criar uma fundação para poder destinar dinheiro. Mesmo sem a lei nova, tivemos que fazer todo o trâmite legal e a mais votada foi o Lar Joanna de Angelis. Foi um momento do jornal que a gente teve. Depois, vimos a luta das pessoas da Mão Amiga e tudo que eles faziam nós íamos cobrindo. Tínhamos até uma coluna no domingo, a cada semana falávamos sobre uma entidade e como ajuda-los. Depois, isso morreu. Foi uma fase do jornal. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Hoje, a relação com o Terceiro Setor arrefeceu. A jornalista Kathenn Batista admite falhas na cobertura.

Teve um dia em que fizemos uma matéria e recebemos, com razão, uma reclamação do Instituto Vitória de que eles faziam um trabalho semelhante e não foram citados. Aí eu me comprometi. Pedi para enviarem para gente o que eles tinham em andamento porque só podemos divulgar na medida em que temos conhecimento. Passei anos fazendo a coluna de domingo, falando das instituições sociais e não sabia do Instituto Vitória. Não sabia porque não chega até a gente. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Vale ressaltar que, mesmo que uma entidade preencha todos os critérios de noticiabilidade, ainda assim, ela pode não figurar no Tribuna de Minas. Isso porque Marise Baesso explica que o jornal tem grande preocupação de não ceder espaço para instituições ou dirigentes que têm interesse de aparecer na mídia com o intuito de utilizarem sua exposição como palanque político, visando à obtenção de cargos no legislativo ou executivo. “Desses novos movimentos sociais, a gente faz uma cobertura mais aguerrida porque eles não encostam muito nas questões de interesse político e econômico”, salienta.

Um critério que fica ainda mais evidente em ano de eleição municipal. De acordo com Marise Baesso, “quando é época de política e há alguma, sempre há um maior cuidado na apuração. Especificamente com relação aos novos movimentos, eu não me lembro de nada que tenha vindo deles porque são muito recentes em Juiz de Fora”. Mas,

o clima de atenção é geral. “A gente tem que ficar de olho em quem é candidato, quem não é. Porque assim sabemos que uma pessoa pode estar querendo usar o jornal como palanque. Inclusive este ano, a Luciane Faquini, que é a editora que lida diretamente com a questão política, já alertou para todos terem cuidado com esses palanques”, conta.

O trabalho da editora nesse sentido não é tarefa simples. Afinal:

Não vou faltar com a ética porque todo mundo sabe. O Noraldinho Júnior (deputado estadual) é uma pessoa que trabalha muito nesta área de proteção aos animais. Não sabemos ainda, mas possivelmente ele vai ser candidato a prefeito. Então, temos que ter cuidado para que as ONG’s que trabalham tendo ele como apoio não usem isso como palanque. Estou apenas exemplificando, porque é um nome público, para dizer que não podemos ser ingênuos. O reflexo do jornal é muito grande, principalmente o impresso. Uma pessoa lê e diz olha ele está fazendo isso, fazendo aquilo. Em ano de eleição, temos milhares de candidatos a vereador e a maioria está atrelada à causa pública, pondera. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

O repórter Eduardo Maia aponta outra questão: “temos casos de pessoas que estão dentro da Prefeitura que utilizam o próprio exercício da função para tentar obter visibilidade e conseqüentemente votos. Querem espaço para promover algum movimento que ele mesmo faça para ter repercussão política”. Contudo, muito pelo contrário, segundo ele, “fora de ano eleição, a gente busca essas pessoas como fonte para matérias sobre questões sociais porque sabemos que elas estão engajadas”.

Nesse contexto, Marise Baesso cita como exemplo uma das líderes do movimento negro em Juiz de Fora, Adenilde Petrina. “Nós sempre buscamos ouvi-la quando vamos falar de minorias”. Porém, no geral, “o cuidado é excessivo quando envolve alguma coisa política. Isso gera discussão entre vários editores e repórteres. Às vezes, até esperamos passar determinada eleição para publicar alguma coisa, seja para o bem ou para o mal. Porque a preocupação é tanto para não fazer palanque quanto para não tirar o tapete”, enfatiza.

Assim, ao passo que alguns organizações ganham voz outras são silenciadas pelo jornal.

Antes da AMAC (Associação Municipal de Apoio Comunitário) ser um imbróglio, a gente cobria tudo: o Pequeno Jardineiro, as Meninas Artesãs...Todos os projetos. Agora, não cobrimos mais porque a instituição está sendo usada como plataforma política. Até hoje, ela tem projetos sérios e trabalha pontos importantes só que isso ganhou muito

peso político. Por isso, o jornal, quando aborda algum projeto dessa instituição, não cita a AMAC, fala dos projetos consolidados isoladamente. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Por outro lado, como os assuntos suscitados pelos movimentos coletivos estão muito em voga, eles passaram a ocupar maior espaço editorial. A editora avalia que:

Toda vez que a gente fala de transporte, a Mobilicidade tem sido ouvida. Isso é bom porque antes só falávamos com o Primeiro Setor e, agora, a gente vê que o Terceiro Setor vem se firmando como fonte em alguns segmentos, mesmo não sendo um tema diretamente ligado ao Terceiro Setor. Porque antes se fazia matéria sobre a ONG tal e ele era o tema. Agora, o Terceiro Setor não é mais o tema. Mas, às vezes, é o discurso perito que vai ajudar a esclarecer uma matéria. Então, se a gente vai falar de mobilidade, a gente chama o especialista que é do Mobilicidade. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

Eduardo Maia, cita como um bom exemplo a matéria que ele fez recentemente sobre população de rua onde foram ouvidas pessoas tinham a dizer sobre o local onde eles se concentram, “ao mesmo tempo em que foi ouvido o poder público e também o Centro de Referência dos Direitos Humanos, que faz um trabalho com eles. Foram chamados como fonte para esta matéria com outro viés porque não era uma matéria só para promove-los ou falar da causa deles especificamente”.

Eduardo Maia lembra que as ONG's que militavam na causa animal, realmente engajadas nessa luta, tinham voz na questão do João do Joaquinho (vereador de Juiz de Fora que renunciou ao cargo em 2015, após flagrante e denúncias de estar caçando capivaras, que são animais silvestres protegidos por lei). Para Eduardo, “sempre que há um assunto de repercussão naquele momento, as ONG's têm chance de alcançar visibilidade. Por exemplo, o Mobilicidade, em meio à questão nacional de transporte, vamos demandar informações deles”.

E não é só isso. Existe uma série de fatores determinantes, segundo Marise Baesso, para definir se uma ação, projeto, mobilização, data comemorativa ou simples conteúdo institucional vai ou não ocupar maior ou menor espaço no jornal. “Por exemplo, geração de aspectos visuais. Vão fazer um abraço ao Rio Paraibuna e isso gera boas imagens para publicação. Mas, qualquer coisa que tenha um visual, a gente vai fazer. É a questão das entidades aprenderem a ser midiática, de saber explorar as preferências do veículo”.

Para os colaboradores do Tribuna, o algo relevante pode ser desde a comemoração dos cem anos do Abrigo Santa Helena, a crise da ALAE ou uma matéria sobre machismo

e feminismo. No ano passado, Juiz de Fora viveu um período de polêmica em torno da criação de mais um feriado para comemorar o Dia de Zumbi que o jornal cobriu integralmente. O Tribuna fez uma semana de matéria sobre a questão dos negros, ouvindo as ONG's, pegando carona na polêmica.

Mas, quando se trata de atendimento dos anseios do veículo, Kathenn Batista é categórica ao afirmar que as instituições locais do Terceiro Setor não estão aptas sequer a atender suas próprias necessidades. “Eu acho que eles não estão aptos a atenderem os anseios deles de divulgação. Eles não sabem ‘vender’ o que eles têm. Infelizmente, é assim. Não são feitos os ganchos que poderiam ter para conseguir colocar a entidade na mídia. Isso que é o problema”.

Exceções existem, segundo ela, como a Fundação Ricardo Moysés que consegue fazer com a sua festa junina tenha cobertura todos os anos da TV Integração (afiliada Rede Globo), com quem eles têm uma relação bem estreita. “Mas, essas são as mais tradicionais. As mais novas não querem contato com a gente. As mais novas encaram a ‘grande mídia’ como inimigo”, para Marise:

Encaram como inimigo a instituição mídia da qual a Tribuna é dominante. Mas, se retratam quando encontram o repórter pessoalmente. Eles questionam a forma como a mídia tradicional trabalha. Mas, eu mesmo falo, gente essas coisas não vão mudar de um dia para a noite. O que não pode é ‘eu quero que a cobertura seja assim: eu acho que a mulher foi violentada, então, eu quero isso no jornal do dia seguinte’. Não é que eles estão sejam certos e a gente errado. Não temos que ser maniqueístas neste sentido. Temos que ir adequando o diálogo. Tentando colocar outras vozes no jornal. Que a gente saia do oficialismo. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

A vantagem de sair do oficialismo, para Kathlenn, “é poder dar voz a uma parcela da população que normalmente não aparece, como aconteceu com uma matéria da Julia Pessoa com os transexuais. Poder mostrar grupos ou pessoas que passam como anônimos. Fizemos uma matéria especificamente com membros dos Alcolicos Anônimos porque foram eles que nos procuraram. Eles vieram aqui e o repórter levou um tempão para finalizar essa matéria. Muito tempo. Se fosse um assunto factual, não levaria tanto tempo. Mas, trazer outras vozes, que não as oficiais e as do mercado, para o jornal via Terceiro Setor é importantíssimo. Mostra que cada um pode fazer a sua parte”.

Eduardo acrescenta que “, às vezes, eles têm informações e dados que os órgãos oficiais não iriam fornecer para nós. É uma maior abertura que contribui para uma investigação mais apurada dos fatos”. Já Marise avalia que “é importante para a formação

dos leitores: ele é tradicional. Muitas vezes, há embates entre o que os órgãos do Terceiro Setor falam com o que nosso leitor pensa”.

A linha editorial do veículo tem encontrado repercussão positiva na sociedade local. “As matérias sobre os negros tiveram um retorno muito bom porque as escolas utilizaram as matérias para discutir com os alunos. Talvez isso não fosse abordado em uma situação comum. Eu acho que o jornalismo caminha para isso porque as redes sociais abriram espaço para todos. Todos refletem sobre tudo. E se o jornalismo voltar as costas para isso, vai ficar defasado”, analisa kathlenn.

A mobilização de alguns movimentos coletivos nas redes sociais foi determinante para a apuração mais aprofundada do caso. “O positivo disso é que amplia a discussão e qualquer forma de ampliação ajuda a se ter um pensamento mais crítico e reflexivo sobre aquilo. Tem gente que usa viseira e critica com ela. Mas, se a gente ouve essa pessoa e ouve um contraponto já colabora para uma discussão mais saudável”, defende.

Kathlenn acredita que essa renovação na prática jornalística “abre para a diversidade e mostra que a informação não precisa vir de órgão público institucionalizado, oficial, ela pode vir de pessoas que decidiram fazer alguma coisa diferente em prol da sociedade em que a gente vive. Mas, por outro lado, eles precisam ver a imprensa como aliado”.

Quanto ao fortalecimento de organizações sociais como fonte participação em matérias Marise Baesso salienta:

Há um empoderamento das organizações do Terceiro Setor. Não porque a mídia quis, mas porque eles se impuseram. Vão para a luta. A própria ONG Mobilicidade, por exemplo, está quase todo dia na Tribuna porque a gente mudou o discurso. Nós fazíamos muita matéria ouvindo a prefeitura sobre a situação das bicicletas nas ruas e reproduzíamos o que havia nas informações oficiais de que Juiz de fora não tem condição de ter ciclovia porque as ruas têm dois metros e pouco de largura. Porém, os membros da ONG fizeram um mapeamento e foram para as ruas. A Prefeitura teve que mudar o discurso por conta deles. (BAESSO, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

A relação de poder dos movimentos do Terceiro Setor fica evidente nesse caso. “Quem pensava antes que transporte seja algo que o Estado tem que gerir, como faz com a educação, como é a saúde? A partir do momento que estas ONG’s foram as ruas, começa-se a refletir sobre outros tipos de transporte”, ressalta a editora. Para ela, “as organizações mais novas vem mesmo para modificar o tipo de cobertura”.

Já kathlenn reflete que:

A relação com o poder é muito complicada neste ano que é um ano político. O abraço ao Paraíba, por exemplo, é algo onde as pessoas vão tentar se aproveitar deste momento. Mesmo coisa com relação à defesa dos direitos dos animais. Como são atores que estão na causa pública, vão acabar se transformando em homens públicos. O poder está sempre espreitando. Porém, por outro lado, não conseguimos emplacar nenhuma matéria sobre o UBER na cidade. Talvez, porque não tenha ninguém do Terceiro Setor defendendo esta causa aqui. (BATISTA, entrevista concedida ao autor em 26/2/2016).

A editora do veículo assume que “a gente cobre pouco o Terceiro Setor. Fazendo uma crítica, penso que não deveríamos esperar só uma crise acontecer ou ter uma demanda específica. Acho que tínhamos que passar a cobrir mais, como não se cobre bem sindicato e outros setores. É uma crítica que eu faço, mas que isso é da instituição jornalismo tradicional. Isso a gente não vai mudar da noite para o dia”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Terceiro Setor é, na verdade, uma teia onde diversas ramificações se encontram. Algo difícil de conceituar ou definir de forma objetiva. Isso porque mescla sistemas de gestão, focos de atuação, alternativas de controle e exercícios de poder tão distintos que, muitas vezes, é complexo compreender o que está ou não dentro desse escopo. Tudo isso regido pela égide de práticas ainda incipientes em sua consolidação e de uma legislação, cuja regulamentação ainda encontra-se em delineamento.

Portanto, a primeira surpresa é perceber que, mesmo com a expansão do segmento nas últimas décadas, não estamos diante de um terreno sólido e, sim, de um mar bravio, onde ondas e ventos impulsionam diferentes projetos nas mais diversas direções. Discernindo entre a noção de estrutura, como os elementos estáveis do sistema, que são influenciados por uma ampla gama de variáveis conjunturais, lidamos com a relativização de conceitos. Como a lógica do segmento não governamental, não lucrativo, é distinta das organizações convencionais, nem sempre o que auxilia no sistema convencional cabe como valor no Terceiro Setor.

Há muitos anos, iniciei minha convivência com organizações do Terceiro Setor ainda sem uma percepção aprofundada das implicações dessa nomenclatura e das interfaces entre as esferas sociais. Posteriormente, passei a nortear essa compreensão com base na divisão da sociedade em campos sociais. Hoje, busco analisar estruturas

coletivas com maior grau de acuidade, tendo a grata satisfação de pesquisar possibilidades voltadas para o aprimoramento dos processos de Comunicação Social nas entidades com as quais possuo pertencimento, além de transmitir essa compreensão para os alunos de Ensino Médio para os quais leciono.

A realização desta pesquisa e a elaboração de artigos publicados durante o mestrado possibilitaram amplas conexões práticas e teóricas, com a articulação entre as duas graduações que cursei (Ciências Sociais e Comunicação Social), a pós graduação em Planejamento e Gestão Social e atividades vivenciadas no mercado de trabalho e na participação institucional. Essa experiência propiciou reflexões acerca de vários aspectos, como a transparência, os contornos de um sistema hierárquico consolidado sob outras premissas, a relativização da importância do patrimônio físico das instituições, as relações com o Estado e os *stakeholders*, o carisma e até mesmo os entraves e amarras dos processos institucionais, questões que influenciam diretamente um objetivo comum às organizações: a perpetuação de sua atuação.

As premissas que justificam o significado de estudar os processos de Comunicação Social no Terceiro Setor passam, necessariamente, pelas possibilidades de intervenção oriundas do aprofundamento nessas temáticas. O que me leva a crer que faz mais sentido atuar para aprimorar mecanismos de intervenção no tecido social do que descortinar mazelas provenientes da adoção de políticas neoliberais.

Para otimizar a gestão da comunicação em organizações sociais, precisamos dedicar atenção especial para a capilaridade dos processos e o empoderamento dos colaboradores envolvidos. Dentro da perspectiva que norteia parte considerável das instituições, observamos a escassez de recursos e de pessoal com dedicação exclusiva para as tarefas ligadas ao setor da comunicação, que abarca um extenso conjunto de afazeres relacionados às diversas atribuições, desde o planejamento às coberturas de eventos, passando pela divulgação interna e externa, e culminando com o desenvolvimento de estratégias para a construção da imagem institucional, além de atuar ainda influenciando a captação de recursos.

Essas necessidades conduzem a uma oportunidade ímpar: a transformação da comunicação em parte da causa da instituição. Essa mudança, aliada à capacitação do maior número possível de parceiros é capaz de multiplicar a abrangência do setor. Há, diariamente, muitos eventos para serem cobertos, compreendendo evento como sendo a própria rotina dos acontecimentos que envolvem as entidades e precisam ser valorizados para compor a memória da organização. Esse inventário de ordem subjetiva é tão

importante quanto o patrimônio físico. É fundamental para a construção da cultura organizacional, sem a qual a instituição não se ancora, estabiliza, enfim, cria raízes e vínculos com seus públicos alvo e a sociedade como um todo.

Ao cooptar indivíduos para a divulgação dos eventos com os quais estão envolvidos, faz-se necessário que esses assimilem o processo de comunicação como inerente às suas atividades. Essa atitude é capaz de gerar um sentimento salutar de pertencimento para com a cultura organizacional, que o indivíduo está contribuindo para consolidar. A incorporação desse formato de gestão no dia a dia das instituições fortalece o hábito do compartilhamento de informações. Vale ressaltar a diversidade de formação desses colaboradores e o acesso disponível em relação às ferramentas e meios. Em um cenário marcado por amplas transformações, necessitamos zelar pela manutenção de sistemas que respeitem essa diversidade, na observância de que o aprimoramento tecnológico consiste, especificamente, nas condições de atuação do Terceiro Setor, como um direito e não como imposição.

Os mecanismos envolvidos nas condições que favorecem ou dificultam a visibilidade midiática das organizações do Terceiro Setor integram a reflexão fundamentada sobre aspectos complexos que compõem o contexto, assim como os exercícios de poder envolvidos. Como os assuntos são delineados por critérios próprios, que envolvem fatores conjunturais, como os anseios do público leitor, a exemplo do que ocorre na definição das pautas que são desenvolvidas pela redação do Jornal Tribuna de Minas, nem sempre essa visibilidade segue os caminhos que as instituições almejam.

Embora ainda seja incipiente a profissionalização de departamentos vinculados à assessoria de imprensa de organizações do Terceiro Setor em Juiz de Fora, os jornalistas que atuam no jornal declaram claramente a mudança de postura que o veículo começa a esboçar, emitindo um novo olhar sobre esse nicho. Seja pela necessidade de identificar fontes para a repercussão local de pautas nacionais ou pela real geração de fatos noticiosos por entidades que mobilizam seus membros em torno da defesa de causas de interesse público.

Trata-se de uma mudança de paradigmas bastante relevante porque, em muitos casos, o que a editora do Tribuna de Minas, Marise Baesso, batizou de “os novos movimentos do Terceiro Setor” são avessos às mídias tradicionais. O que leva os profissionais do jornal a despenderem um esforço maior para conseguir uma entrevista. O que difere da dinâmica a que estavam habituados, quando são procurados pelas entidades para divulgar acontecimentos pontuais.

Segundo esses profissionais, a disponibilidade de materiais, conteúdos e links podem ditar o que ganha espaço no jornal. Um ponto complicado para as instituições, principalmente as mais tradicionais, que desconhecem parte desses mecanismos por nem sempre contar com a colaboração de pessoa capacitada para executar a função. Por outro lado, para o jornalista com disposição para trabalhar na assessoria de imprensa de uma entidade sem fins lucrativos o desafio pode ser, também, romper a estigmatização que algumas organizações nutrem com relação à mídia tradicional, atrelando a relação com veículos de comunicação à atividade mercantil que poderia comprometer sua atividade.

Vale salientar que o grau de profissionalismo, ou a ausência dele, constatada pela pesquisa, resultam na limitação das possibilidades de agendamento. Conforme apurado junto aos profissionais da redação do Jornal Tribuna de Minas, as conexões entre as demandas das entidades, pautas executadas pelo periódico e temáticas de maior âmbito podem resultar na ampliação da cobertura. Observar os critérios de noticiabilidade é para os repórteres, editores e pauteiros de extrema relevância. Um caráter técnico da notícia que as instituições vinculadas ao Terceiro Setor, muitas vezes, não conseguem observar e seguir em função de não contarem com pessoas gabaritas para exercer o papel de assessor de comunicação.

Neste contexto, encontramos até mesmo organizações que preferem não figurar na mídia devido ao receio de que, sua proximidade com as práticas de divulgação, possam contaminar sua estrutura com aspectos mercadológicos. Enquanto outras anseiam pela visibilidade como forma de expansão, mas ainda não encontraram um caminho a seguir nesta direção. O próprio campo da Comunicação Social, assim como o Terceiro Setor, é recente, se comparado à Ciências, como a Sociologia e a Filosofia.

Esse caráter ainda incipiente, presente em alguns aspectos dos relacionamentos entre representantes dos meios de Comunicação Social e de instituições do Terceiro Setor reflete na falta de compreensão mútua verificada em alguns aspectos dessa interação. O cenário precisa de esforços de ambas as partes, no sentido do aprimoramento da quantidade e, principalmente, da qualidade do material veiculado. Ressaltando que acima dos anseios setoriais há que figurar o interesse público, critério preponderante para que além de profícua essa convivência adequada converta-se em avanços para a sociedade como um todo.

O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. A composição dos arranjos de nossa sociedade é acompanhada de adequações em âmbito coletivo, contemplando a busca pela satisfação de diversos públicos alvo. Como salientado pelo

sociólogo Edgar Morin, “o desenvolvimento dos conhecimentos aumenta o poder do edifício do saber sobre o homem: assim, o que era concebido, na origem, para servir o homem, ameaça torna-se seu senhor” (MORIN, 2011 p. 135).

Processos sociais são acontecimentos de longo prazo e o tempo histórico é bastante diferente do tempo do indivíduo. Assim, a consolidação de um sujeito participativo, personagem e agente de sua própria história, é tarefa contínua. Para além da diagnose dos problemas, os indivíduos devem participar ativamente da reorganização da sociedade. Uma vez que o cidadão é submetido a uma autoridade política e integra o processo de formação dessa autoridade. Emerge, cada vez mais, a ideia de um sujeito ligado à sua própria identidade pela consciência, pelo conhecimento de si mesmo e pelo aprimoramento dos mecanismos de participação.

O papel dos meios de Comunicação Social implica na observação dos aspectos éticos, pois, “um tal poder assim extenso e grave [o da imprensa], não deveria funcionar à mercê da negligência ou do zelo, da cupidez ou do desprendimento, do ódio ou da amizade de nenhum jornalista.” (BIROLI, 2010, p. 209). A complexidade conecta-se plenamente ao exercício profissional, uma vez que, conforme Veiga (1996, p. 12): A “representação é um complexo de fenômenos do cotidiano que penetra a consciência dos indivíduos assumindo um aspecto abstrato quando essa percepção do imediato está desvinculada do processo real que determina sua produção”.

Nesse cenário, o jornalista lida com responsabilidades que transitam entre a subjetividade e o pragmatismo. Entre os critérios de noticiabilidade e o compromisso com a confecção de um texto palatável. Entre o compromisso com a ética, o bem comum e a luta pela sobrevivência. Em termos históricos, os processos sociais aqui analisados constituem questões ainda incipientes. Os efeitos sociais das tecnologias ainda não possuem seus impactos adequadamente mensurados, uma vez que não há antecedentes de indivíduos que tenham completado um ciclo: nascimento, vida e morte sob as premissas da sociedade hodierna. E, provavelmente, não contemplaremos tal case, pois a cada geração essas premissas tendem a se reorganizarem.

Entretanto, acima da efêmera existência individual situam-se os paradigmas da cultura organizacional engajados nas premissas legais vigentes. Cabe a nós jornalistas, contribuir para a interface entre a notícia, a mudança e os exercícios de poder, galgando avanços em várias searas. Podemos contribuir para a ruptura com os termos da citação na epígrafe dessa dissertação, cujo título anuncia: “enxugando o gelo”, retratando parte da sociedade que insiste em tentar silenciar vozes que não retornarão ao silêncio, movidos

pela tendência democrática, que “intrinsecamente, não pode significar apenas que um operário manual se torne qualificado, mas que cada ‘cidadão’ possa tornar-se ‘governante’ e que a sociedade o ponha, ainda que ‘abstratamente’, nas condições gerais de poder fazê-lo. (GRAMSCI, 2001, p. 50).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Bruno Côrtes; BARBOSA, Jonathas Amaral. **Hapoena – Sistema de Negociação de Doações Excedentes entre Instituições Benéficas**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso – Análise de Sistemas, Universidade Salgado de Oliveira, Juiz de Fora, Minas Gerais. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal. Edições 70. 1977

BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade individualizada** – Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008

BERMAN, Marshal. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Cia das Letras, 1986.

BRINATI, Francisco Ângelo. **Jornalismo Político e Identificação Eleitoral**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010

BOUDON, Raymond. **Dicionário crítico de Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 2001.

CAMUS, Albert. **O homem revoltado** – Rio de Janeiro: Record, 2008

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas – Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Ed. Cultrix, 2005.

CAPRA, Fritjof. **Pertencendo ao universo** – São Paulo: Cultrix, 1993.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão -O Nascimento das ONGs**. Editora Brasiliense. 2ª ed. 1995.

CASTELS, Manuel. **A sociedade em rede - volume 1**– São Paulo: Paz e Terra, 1996.

CASTRO, Manuel Antônio de - **A arte em questão**- Ed. 7Letras / UFRJ, 2006.

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Pragmática do Jornalismo**. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

CHERKAOUI, Mohamed. **Estratificação**. In BOUDON, Raymond. **Tratado de Sociologia**. RJ: Jorge Zahar, 1995.

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

- CONNOR, Steven. **Cultura pós moderna** – São Paulo: Ed. Loyola, 1989.
- DAMATTA, Roberto. **Explorações: ensaios de sociologia interpretativa**. Rio de Janeiro : Rocco, 2011.
- DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação** – São Paulo: Atlas, 2012.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social** – 7.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- FERNANDES, Rubem Cezar. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1994.
- FISHER, Rosa Maria. **O Desafio da Colaboração, práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo : Editora Gente, 2002.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e Tradução: Roberto Machado. São Paulo: Graal, 2012
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade** - São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GIDDENS, Anthony. **A política da mudança climática** – Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa** – São Paulo, Paulus, 2004.
- HABERMAS, Jürgen. **Habermas: Sociologia**/organizadores (da coletânea) B. Freitag e S.P. Rouanet; (seleção e tradução de Bárbara Freitag, Sergio Paulo Rouanet) – São Paulo: Ática, 1980
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural na esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003
- HARVEY, David. **Condição pós Moderna** – São Paulo: Loyola, 1989.
- HOHLFELDT, Antonio. (Org.). **Teorias da comunicação: trajetórias investigativas**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2010.
- JHONSON, Steven. **Cultura da interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar**. Rio de Janeiro :Jorge Zahar, 2001.
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing de crescimento: Estratégias para conquistar mercados.** Philip Kotler e Milton Kotler- Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009

LEUCHTENBURG, Wililiam E. **O século Inacabado** - Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1976.

LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em Comunicação Empresarial – Teoria e Técnica.** Juiz de Fora: Produtora de Multimeios, 2007.

LUBENOW, Jorge Adriano. **A categoria da esfera pública em Jürgen Habermas: para uma reconstrução da auto-crítica.** Cadernos de Ética e Filosofia Política – UFPB, 2007.

MANTOVANI, Denise Maria. **A cobertura jornalística do Bolsa Família – um estudo de caso da interação entre os campos político e jornalístico.** Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, 2009.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Comunicação e jornalismo. A saga dos cães perdidos.** São Paulo: Hacker editores, 2002.

MARTÍN- BARBERO, Jesús. **Dos Meios às Mediações.** Rio de Janeiro : Editora UFRJ, 1997.

MATTELART, Armand e Michelè. **História das teorias da Comunicação.** São Paulo: Loyola, 2002

McCOMBS, Maxwell. **A teoria da agenda: a mídia e a opinião pública.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

MENEGHETTI, Sylvia. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil.** São Paulo: Editora Global Ltda, 2001.

MEREGE, Luiz Carlos (coordenador). **Terceiro Setor: Reflexões sobre o Marco Legal.** Organizadora: Maria Nazaré Lins Barbosa – Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

MOREIRA, Luciana Verônica Silva. **Movimentos Comunitários – Experiências de participação em Juiz de Fora.** Juiz de Fora: Estúdio Editora UFJF, 2012.

MORAES, Dênis de. **Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólica à concentração da informação** – São Paulo: Boitempo ; Rio de Janeiro FAPERJ, 2013.

MORAES JÚNIOR, Ênio. **Formação de jornalistas.** Elementos para uma pedagogia de ensino do interesse público. São Paulo: Annablume, 2013.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. Porto Alegre: Sulina; 2011.

\_\_\_\_\_, Edgar - **Os sete saberes necessários à educação do futuro** tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 2. ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF : UNESCO, 2000.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Obras Incompletas. Seleção de textos de Gerárd Lebrum**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo: o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal**. 1ª. Ed. Nobel, 2009.

PASTORE, José. e N. V. SILVA. **Mobilidade Social no Brasil**, São Paulo: Makron Books, 2000.

PEREIRA, Milton. **Gestão para Organizações não Governamentais**. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2013.

PERUZZO, Cecília Maria Krohling.(Organizadora). **Comunicação e culturas populares** - São Paulo: INTERCOM, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 1995.

\_\_\_\_\_, Cecília Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos populares: A participação na construção da cidadania**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_, Cecília Maria Krohling. (Organizadora). **Vozes cidadãs** – Aspectos teóricos e análises de experiências de comunicação popular e sindical na América Latina. São Paulo: Angellara editora, 2004.

PIGNTARI, Décio. **Contracomunicação**. Cotia SP: Ateliê editorial, 2004.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINSKY, Jaime (Seleção, organização e introdução). **Modos de Produção na Antiguidade**. 2ª ed. São Paulo: Global, 1984.

REIS FILHO, Daniel Aarão (organizador). **Intelectuais história e política: Século XIX e XX**. Rio de Janeiro: 7 letras 2000.

ROSSY, Elizena de Jesus Barbosa. **Mídia e Terceiro Setor: como as ONGs promovem a cultura da paz**. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, 2006.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos Santos. **Razões da desordem**. Rio de Janeiro : Editora Rocco, 1993.

SCALON, Maria Celi. **Mobilidade Social no Brasil: Padrões e Tendências**. Rio de Janeiro: Revan: IUPERJ – UCAM, 1999.

SCHOLLHAEMMER, Karl Erik. **Ficção brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira, 2009

SEN, Amartya. **Desigualdade Reexaminada**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Luiz Martins. **Jornalismo e interesse público**. Brasília : Casa das Musas, 2005.

SOUZA, Jessé. **Ralé brasileira: quem é e como vive**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são**. Florianópolis: Insular, 2005.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. **O desafio da gestão da comunicação institucional de organizações do terceiro setor brasileiro**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 2001.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in)visível da vida social**. Comunicação , sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

VOLTOLINI, Ricardo. (Organizador). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2.ed.São Paulo: Editora São Paulo, 2004.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2013.

WEFFORT, Francisco C. (organizador). **Os clássicos da política**. Maquiavel, Hobbes, Locke, Montesquieu, Rousseau, “O Federalista”. São Paulo: Editora Ática: 1998.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. São Paulo: Martins Fontes: 2003.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre – RS: Editora Sulina, 2010

ZEPPELINI, Márcio. **Comunicação: visibilidade e captação de recursos para projetos sociais**. São Paulo: Zeppelini Editorial, 2011.

## **PERIÓDICOS**

JORNAL DO COMMERCIO. Rio de Janeiro: Sistema Jornal do Commercio de Comunicação – RJ. Estratificação e desigualdade. 2002, p. c-73.

TRIBUNA DE MINAS. Juiz de Fora, MG: Grupo Solar. Campeonato Nacional de Futebol Indígena. Juiz de Fora, 13 dez. 2006. Editoria Esporte.

TRIBUNA DE MINAS. Juiz de Fora, MG: Grupo Solar. Assinatura de Convênio para Ampliação do Programa Segundo Tempo. Juiz de Fora, 10 jan. 2008. Editoria Cidade

## **ENTREVISTAS**

BAESSO, Marise. Entrevista concedida a Carlos Augusto Gonçalves Camilotto. Áudio: 72 min. Jornal Tribuna de Minas, 2016.

BATISTA, Kathlenn. Entrevista concedida a Carlos Augusto Gonçalves Camilotto. Áudio: 72 min. Jornal Tribuna de Minas, 2016.

FONTENELLE, Fabrício. Entrevista concedida a Carlos Augusto Gonçalves Camilotto. Vídeo: 23 min. Juiz de Fora, 2016.

RODRIGUES, Paulo Roberto Entrevista concedida a Carlos Augusto Gonçalves Camilotto. Áudio: 32 min. Juiz de Fora, 2016.

## **ANEXOS**

### **Entrevista com diretores e/ou comunicadores do Terceiro Setor**

Instituição: **ABAN**

Entrevistada: Angeliza Lopes Aquino

Função: jornalista por formação contratada para gerir a assessoria de comunicação

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Sim.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Redes sociais, site, jornal impresso, disparo de e-mail marketing e utilização de um “sistema de gestão”.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

Os processos de comunicação na instituição são realizados interna e externamente. Promovemos a troca de informações internas. Promovemos as atividades que funcionam como motivação para os funcionários e voluntários. E, buscamos a divulgação externa para favorecer a captação de recursos.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

É importante mostrar para a sociedade, como um todo, a seriedade da instituição. Isso fortalece e leva ao fechamento de parcerias. Um exemplo é a parceria estabelecida com o Hospital Monte Sinai para o desenvolvimento de projetos na comunidade do bairro Dom Bosco. A divulgação dos relevantes trabalhos dirigidos pela voluntária Nely Falabella, certamente tiveram papel decisivo nesse processo.

No caso da unidade da ABAN no Dom Bosco, por exemplo, desempenhamos atividades que envolvem aspectos culturais, acesso a bens simbólicos, palestras de conscientização de jovens e questões lúdicas, como aulas de balé. Essas iniciativas são voltadas para a ruptura com a vulnerabilidade social de jovens. Por isso, estamos sempre atuando junto à diferentes públicos alvo.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Nossas demandas de divulgação não são direcionadas especificamente ainda. Não temos o cuidado de estabelecer pautas de acordo com o perfil de cada editoria e veículo.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Tentamos divulgar a captação de parcerias, ações que promovem a motivação de voluntários e realizações de evento, como a Caminhada Dom Bosco para o empoderamento dos jovens.

8) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim. Pela seriedade, profissionalismo e diálogo estabelecido de forma adequada.

9) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Se o assunto é de interesse público, sempre ajuda. Agendar pautas do Terceiro Setor agrega aspectos que transcendem aspectos mercadológicos. Por outro lado, a própria instituição pode dificultar a cobertura por alterar a programação ou demorar a comunicar internamente.

10) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Todos os objetivos da instituição.

11) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Já conseguimos divulgação de massa. Elas trouxeram muito mais vantagens. O problema é que, quando se fala em ONG, as pessoas pensam que tudo é gratuito. Diante de serviços, como, por exemplo, o atendimento veterinário, há críticas sobre os valores cobrados, ainda que subsidiados.

12) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Na maior parte das vezes é agendado pelo setor de comunicação ou impulsionado por algum integrante mais ativo.

13) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

Da própria instituição.

14) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Sim. Porque o público que lê as seções varia.

15) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Não.

16) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Não. E a não há prestação sistemática de contas da instituição pode dificultar o aumento do volume de recursos angariados.

17) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Promover a divulgação, por exemplo, de iniciativas voltadas para a ruptura com a vulnerabilidade social dos jovens.

**Instituição: Abrigo Santa Helena**

Entrevistados: Antônio Carlos da Silva Estevão - presidente da entidade e Monalisa Torres – psicóloga.

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Ainda não. Mas, temos a previsão de contar com alguém especificamente para atuar nesta área este ano.

O colunista do Tribuna de Minas, Cesar Romero, que é conselheiro da instituição, às vezes, nos auxilia divulgando atividades da casa no jornal.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Temos um site, página no facebook e uma comunicação interna, que funciona de forma improvisada.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

Para a captação de recursos e legitimação de convênios.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Isso é generalizado.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Lutamos com muita dificuldade. Em 2015, por exemplo, enfrentamos atrasos nos repasses federais. Só fomos receber os recursos em setembro, pois antes nada havia chegado. Temos um convênio com a Secretaria de Desenvolvimento Social, da Prefeitura de Juiz de Fora, que também repassa um montante, mas chega a cada 60 dias. Precisamos ter um capital para segurar, por isso, contamos com a comunidade, que é a maior financiadora. O abrigo se sustenta por um tripé formado pela contribuição dos idosos residentes, que não são todos, os repasses feitos pelos governos e doações da comunidade. Ele estima que 40% dos recursos venham da população, enquanto 30% ficam por conta dos governos e outros 30% das contribuições.

A nossa realidade acaba impulsionando o contato com a imprensa. O que nos atrapalha é não termos um profissional capaz de lidar corretamente com as demandas dos jornalistas.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Assuntos que aproximem a comunidade ainda mais do Abrigo.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Só temos benefícios a contar. Por exemplo, contamos com um espaço cedido em comodato ao Rotary Club de Juiz de Fora, que é o quinto clube de serviços instalado no Brasil, fundado em 9/11/1927, onde funciona seu memorial. A cessão se deu pelos relevantes serviços prestados ao Abrigo Santa Helena, neles incluído a construção do pavilhão situado no segundo piso, no qual ficam abrigadas as idosas. O Memorial Rotary Club está permanentemente aberto à visitação pública.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Muitas vezes, o Cesar Romero publica uma nota em sua coluna e os jornalistas nos procuram para obter mais informações sobre o que foi dito.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

Tudo isso acontece um pouco. Eles divulgam campanhas da própria instituição e há assuntos engajados em questões nacionais, como o Outubro Rosa.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

As notas publicadas pelo Cesar Romero têm sido de grande valia para nós. Mas, percebemos maior repercussão em assuntos ligados aos próprios pacientes.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Divulgamos no site.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Sim.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

O Abrigo esteve o ano todo na mídia e isso foi muito positivo.

Instituição: **APAE**

Entrevistada: Ligia Gonçalves

Função: professora contratada pela instituição

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Não temos um departamento voltada para a comunicação e nem um profissional a cargo disso.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Nossa página no facebook e o site.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

São muitos os benefícios: esclarecimentos para os pais dos alunos e informações para toda comunidade.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Precisamos falar para a cidade em geral.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Atrapalha não termos ninguém encarregado de cuidar disso. Ajuda quando temos questões graves e de assunto de interesse da população, os jornalistas acabam nos procurando. Geralmente, os pais dos alunos se mobilizam e a repercussão na mídia acontece.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Atualmente, a carência de professores para atuar na APAE.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Recentemente, um pai de aluno fez um vídeo para denunciar a falta de professores e o cancelamento de aulas em função do problema. Isso foi o ponto de partida para matérias nos jornais. O que trouxe benefícios, embora ainda não estejamos trabalhando dentro de um quadro ideal.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Fomos procurados.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

Em função de campanha nacional e também de programação da instituição.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Penso que sim.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Não tenho conhecimento

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Seria o de aproximar as instituições da sociedade.

Instituição: **ASCOMCER**

Entrevistada: Tiffany Gonçalves

Função: Estagiária da assessoria de comunicação (estudante de Comunicação Social).

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Sim. A Comunicação tem sido cuidada por mim com o apoio de uma estagiária, Tiffany Gonçalves.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Nós cuidamos do site, página no Facebook, mural interno e externo, produção de releases, clipping e organização de eventos.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

Divulgar as atividades que a ASCOMCER realiza é importante para promover uma aproximação com a sociedade e também para aumentar a arrecadação da instituição.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Nosso público alvo é a população em geral.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Campanhas em nível nacional, como a de combate ao câncer, sempre ajudam.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Nossos principais objetivos são divulgar atividades que a ASCOMCER realiza, o fechamento de novas parcerias e a promoção de eventos.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Nunca tivemos complicações.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

A relação com o Tribuna de Minas tem sido saudável porque tanto o jornal produz matérias com base nas pautas enviadas quanto procura a assessoria para ser fonte de informação.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

As campanhas impulsionam a demanda dos veículos. Mas, também, conseguimos divulgar as ações da instituição.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Não sei dizer.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Publicamos periodicamente balancetes com a movimentação financeira e administrativa da instituição.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Sim. A transparência gera credibilidade.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Atualmente, 94% de nosso atendimento é destinado a pacientes do SUS por isso precisamos divulgar o que acontece no hospital.

Instituição: **Fundação de Amparo ao Hospital Universitário - FHU**

Entrevistada: Daniela Canin

Função: jornalista por formação contratada para gerir a assessoria de comunicação

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Sim. Mesmo antes de eu assumir o cargo, tenho notícias de que outros profissionais com formação específica na área desempenharam a função de assessoria na FHU.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Nós trabalhamos tanto com comunicação interna quanto externa. Para isso, produzimos boletins informativos, relatórios de gestão, jornais murais e atualização do site ([fhu.org.br](http://fhu.org.br)), além de darmos total suporte para a promoção e cobertura de eventos.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

No nosso caso, lidamos muito com informações de utilidade e interesse público, uma vez que a missão é dar suporte integral para as demandas administrativas, acadêmicas e econômico-financeiras do Hospital Universitário da UFJF. Trabalhamos sempre com o objetivo de divulgar informações de interesse do HU, como, por exemplo, campanhas educacionais, contratação de novos residentes, lançamento de novos procedimentos, aquisições e realizações da instituição, bem como situações críticas, como falta de medicamentos ou de infraestrutura para a realização de procedimentos médicos e clínicos.

Função que eu considero de extrema relevância para a comunidade em que estamos inseridos.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Certamente. Temos os colaboradores diretos da FHU, o corpo clínico do Hospital, os parceiros de contratos na área da saúde e a população em geral, conforme a demanda.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim. A Fundação do HU faz a gestão de instituições públicas. Alguns agendamentos são consequências das manifestações da própria população, que procura os veículos reclamando a falta de atendimento por paralisação e/ou greve.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Por exemplo, no caso de Juiz de Fora e Santos Dumont, ocorreram veiculações referentes aos atrasos de pagamentos, pois os profissionais pararam ou retardaram (operação tartaruga) o atendimento, o que acirra a população que procura a imprensa. Aí há cobertura.

Também houveram ainda assuntos referentes aos atrasos de pagamento, tanto na UPA São Pedro (repasse 3 esferas) como no Hospital de Misericórdia de Santos Dumont (repasse entre esferas – estadual e municipal). Mesmo que o Governo Federal ou Estadual não deposite na conta da Prefeitura, esta tem que arcar com a quantia direcionada à FHU. Quando não ocorre, as fontes são: FHU e o parceiro (Prefeitura) em questão.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Sempre estamos na agenda com temas referentes às Campanhas de Saúde, divulgação de cursos, concedendo fontes para temas do cotidiano que mencionam ações de saúde.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

É importante divulgar, por exemplo, as Campanhas de Saúde. Isso traz benefícios para toda população. Quando a pauta é negativa, como no caso dos atrasos de pagamentos, nosso papel é prestar total esclarecimento sobre o assunto.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Sempre houve bom relacionamento entre a assessoria e o jornal Tribuna de Minas. Nos procuram para apuração, atentos ao contexto, pois buscam outras fontes e o histórico da instituição.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

Ambos os casos.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Geralmente, ocupamos a editoria de cidade.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Geramos relatórios de gestão.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Sim. Principalmente, para a manutenção de contratos.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Esclarecer a população e divulgar informações de ações de interesse público.

Instituição: **Fundação Ricardo Moysés Júnior**

Entrevistado: Edmar Facio

Função: trabalhador voluntário há 19 anos na instituição

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Sim. É uma assessoria terceirizada com uma agência de publicidade: a Zoom Propaganda.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Temos o site, facebook e mural interno.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

Profissionalização do serviço gera maior retorno.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

O público em geral.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

Sempre ajuda!

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Ligados aos objetivos da Fundação.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Positivo, sempre.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Os dois casos. Mas, falta divulgação acerca de doações para o banco de medula, constituído em parceria com o HU.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

As duas coisas. O Setembro Dourado, por exemplo, gerou matéria ligada à uma pauta de âmbito nacional.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Sim. A coluna social é bastante valorizada.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Sim. A Fundação distribui balanço internamente aos visitantes.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Possibilita aprovação de projetos, como o PRONON do Ministério da Saúde de renúncia fiscal.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Fomenta a captação de recursos.

Observações: a Fundação alcançou um crescimento expressivo em 21 anos em função das parcerias que faz. Mas, o Mac Dia Feliz não proporciona agenda de matérias na mídia porque o evento carrega a veiculação da marca.

Já assuntos de maior apelo emocional, como o caso do Paulinho, paciente nosso, atingem repercussão nacional.

Instituição: **Instituto Bruno**

Entrevistado: Matheus Freitas Gonçalves

Função: estagiário de Comunicação Social

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Por um aluno de graduação em Comunicação Social.

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Utilizamos telemarketing, news latter, site e facebook. As mídias digitais são as principais ferramentas de comunicação. Possuímos quase sete mil curtidas na página do facebook.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

É importante para compartilhar informações com os doares que ajudam a manter o funcionamento da instituição e também para integrar os diversos públicos da entidade.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Mais importante é para os doares. Mas, cada projeto segue para um determinado público.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim. Porém há dificuldades conforme a relevância da temática.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

A relevância da temática e a “concorrência” com outras instituições. As datas especiais, como o Dia das Crianças, sempre ajudam.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Conquistas, agradecimentos.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

A visibilidade é sempre positiva.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Os assuntos foram enviados pela instituição.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

Não existe uma campanha nacional para a área de atuação específica do Instituto Bruno. Pegamos uma “carona” com a aparição dos casos de Zica Vírus que gera microcefalia.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Não faz muita diferença.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Sim. Divulga para os colaboradores.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Sim.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

Divulgar as ações das instituições.

Instituição: **ONG Mobilidade**

Entrevistado: Guilherme Mendes

Função: advogado e trabalhador voluntário

1) A comunicação na instituição é, ou vem sendo, realizada por profissional com formação específica?

Não

2) Quais ferramentas são utilizadas?

Redes sociais;

Telefone;

Contatos pessoais;

Sites;

Panfletagem.

3) Em sua opinião, qual a importância e os benefícios para uma instituição do Terceiro Setor divulgar as atividades que realiza?

Apoio da sociedade;

Melhoria da sociedade;

Cidadania.

4) Especificamente com relação ao trabalho que vocês desenvolvem, para quem é mais importante divulgar os projetos, as iniciativas e as realizações da sua instituição? Você consegue identificar mais de um público-alvo específico para a Comunicação?

Buscamos os mais diversos públicos.

5) A instituição encontra espaço para divulgação de suas ações nos veículos da cidade?

Sim.

6) O que ajuda (ou atrapalha) obter cobertura da mídia?

A questão do interesse público ajuda bastante.

O que atrapalha são as próprias limitações da organização.

7) Quais assuntos vocês têm tentado divulgar?

Projetos da instituição.

8) Caso já tenham conseguido divulgação de massa, que benefícios ou complicações trouxeram, e a que tempo?

Houve apenas um equívoco em relação à edição de uma matéria de TV onde o cinegrafista me filmou acessando uma garagem pedalando e usou como exemplo de tráfego da bicicleta pela calçada quando, na verdade, o que houve foi apenas a entrada, conforme permitido pela legislação de trânsito.

9) As temáticas foram agendadas pela instituição, ou a entidade foi procurada pelo veículo?

Os dois casos.

10) Foi agendada em função de alguma campanha de âmbito nacional, ou ligada à programação da instituição?

As duas situações.

11) A importância varia conforme a sessão do jornal onde foi veiculada?

Sim.

12) A instituição divulga prestações de conta? De qual forma?

Sim.

13) Você verifica benefícios dessa prestação de contas para o avanço institucional?

Sim.

14) Para você, qual o papel do Comunicação Social no Terceiro Setor?

De suma importância na interface com órgãos públicos, população e imprensa.