

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

Talita Amaral Orsolini

**O Relações Públicas na Gestão da Imagem Institucional:
Análise dos sites das ONGs Parceiros Voluntários e
Fundação Thiago de Moraes Gonzaga**

Porto Alegre

2011

Talita Amaral Orsolini

**O Relações Públicas na Gestão da Imagem Institucional:
Análise dos sites das ONGs Parceiros Voluntários e
Fundação Thiago de Moraes Gonzaga**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação para Relações Públicas.

Orientador: Professor Wesley Grijó.

Porto Alegre

2011

Talita Amaral Orsolini

**O Relações Públicas na Gestão da Imagem Institucional:
Análise dos sites das ONGs Parceiros Voluntários e
Fundação Thiago de Moraes Gonzaga**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação para Relações Públicas.

Orientador: Prof. Wesley Grijó.

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Professora Cristine Kaufmann

Professora Mônica Pieniz

Orientador Wesley Grijó

AGRADECIMENTOS

Preciso iniciar pelos meus maiores incentivadores, qualquer que seja o bom caminho escolhido a traçar. Eles estão sempre presentes e não consigo imaginar caminhada mais colorida e nada de importante na minha vida sem essas figurinhas que me fazem a princesa mais feliz do reino de Santo Augusto-RS: meus pais Ionara Barcellos e Paulo Pinto. Não esquecendo a importância do meu pai biológico, Valdir Orsolini, e toda a contribuição para minhas lindas lembranças de infância e, sem dúvida, para muito do que sou hoje, mas que infelizmente partiu cedo demais para me acompanhar nessa jornada. Nesse contexto, torna-se imprescindível agradecer ao meu irmão, Emanuel Orsolini, por toda a compreensão com meus horários de estudos. Ele precisou aprender a dormir com a luz acesa para que eu conseguisse iniciar e terminar parte dos meus passos acadêmicos.

Agradeço ao apoio das dindas Magda e Carla, das tias Nelys e Nádia e da vó Maria que sempre com o pãozinho delicioso e a cama livre, salvava os momentos de “Meu Deus, não vou conseguir. Preciso fugir!!”. A todo pessoal de Santa Bárbara que sempre me proporciona ótimos momentos de descanso e descontração me enchendo de energia para enfrentar os desafios da vida.

Não vou deixar de lado meus colegas de faculdade que me ensinaram o poder da tequila liberada e do *funk* nas festas do IBGE ou da turma e dos irmãos que encontrei na Fabico – Fernanda e Mateus; meu orientador queridíssimo que de última hora aceitou me ajudar e a minha banca que está fazendo parte desse meu momento.

Sou infinitamente feliz por ter na minha vida as gafas, minhas amigas maravilhosas, que não me deixam fraquejar por muito tempo. Não importando quantas horas precisemos ficar ao telefone, tudo se resolve e nós estaremos sempre juntas.

Por fim, agradeço a Deus por colocar todos esses anjos na minha vida e sem os quais eu certamente seria outra pessoa. Mas se eles não existissem eu os inventaria!!! Não desejo ser outra pessoa, não desejo outra vida, pois são esses seres iluminados que fazem a diferença. Deixam-me mais forte e fazem minha realidade colorida, florida e feliz.

*“O destino embaralha as cartas,
mas somos nós que jogamos.”*

Willian Shakespeare

RESUMO

Imagem é tudo! Um clichê que eufemisticamente é trabalhado pelos profissionais que cuidam das relações organizações *versus* públicos *versus* mídias. Este trabalho apresenta uma análise sobre a ligação entre a imagem pretendida pela empresa através do seu *site* institucional e a ligação do Relações Públicas no trabalho de gestão dessa imagem. Para tanto, é apresentada uma comparação entre os portais institucionais das Organizações Não-Governamentais Fundação Thiago Moraes de Gonzaga e Parceiros Voluntários, ambas de Porto Alegre. Na análise do material colhido foi possível perceber a preocupação das instituições em adequar sua imagem à *web* e trabalhá-lha sob um viés comunicacional estratégico com os públicos. Para realizar esse estudo estimou-se entender sobre cultura organizacional e imagem institucional, tendo o profissional de Relações Públicas e a comunicação como focos norteadores do desenvolvimento desses temas.

Palavras-chave: *Site* Institucional, Imagem Institucional, Relações Públicas e Organizações Não-Governamentais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - <i>Layout Home Page</i> do <i>site</i> da Parceiros Voluntários	58
Ilustração 2 - <i>Layout Home Page</i> do <i>site</i> da Parceiros Voluntários	59
Ilustração 3 - <i>Layout Home Page</i> do <i>site</i> da Parceiros Voluntários	60
Ilustração 4 - <i>Layout</i> do <i>Link</i> imprensa do <i>site</i> da Parceiros Voluntários	61
Ilustração 5 - <i>Layout</i> da <i>Home Page</i> do <i>site</i> da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga	62
Ilustração 6 - <i>Layout</i> da <i>Home Page</i> do <i>site</i> da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga	63
Ilustração 7 - <i>Layout</i> da <i>Home Page</i> do <i>site</i> da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga	64
Ilustração 8 - <i>Layout</i> do <i>link</i> comunicação do <i>site</i> da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga.	64
Ilustração 9 - <i>Layout</i> do <i>link</i> comunicação do <i>site</i> da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga.	65
Quadro 1 – Vinte e sete categorias de análise de um <i>site</i> através de seus <i>links</i>	66
Quadro 2 – Vinte e sete categorias de análise de um <i>site</i> através de seus <i>links</i>	68

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Relações Públicas, Terceiro Setor e <i>Web</i>	13
3. Cultura, Comunicação e Organização	19
3.1 Cultura	19
3.2 Cultura Organizacional	21
4. Terceiro Setor e Comunicação: Parceiros Voluntários e Fundação Thiago Gonzaga	29
4.1 Terceiros Setor	31
4.2 Organizações Não-Governamentais	32
4.3 Terceiro Setor e Comunicação	33
4.4 Parceiros Voluntários	36
4.5 Fundação Thiago de Moraes Gonzaga	39
5. Imagens: Institucional e na <i>Web</i>	46
5.1 Imagem Institucional	46
5.2 Comunicação e <i>Web</i>	50
6. Ferramentas Metodológicas	55
7. Análise dos Objetos	58
7.1 <i>Site</i> Parceiros Voluntários	58
7.2 <i>Site</i> Fundação Thiago de Moraes Gonzaga	62
8. Análise Segundo Metodologia de Barichello e Stasiak	66
9. Considerações Finais	70
Referências	73

1. INTRODUÇÃO

Segundo Kunsch (2006), os trabalhos de Relações Públicas e de Comunicação Empresarial no Brasil foram fomentados pela instalação de indústrias e agências de publicidade vindas dos Estados Unidos para a realização dos projetos de Juscelino Kubitschek – “cinquenta anos em cinco”. Ainda de acordo com a autora, foi a partir de então que as exigências à Comunicação Organizacional passaram a ser vistas como formadoras de imagem e posicionamento estratégico, a cultura organizacional como matriz de comunicação e de relação empresarial, os processos de trabalho e projetos passaram a ser realizados em equipes ou de forma matricial e processos decisórios alimentados por informação e negociação. Ou seja, a profissão começou a desenhar seu atual formato e importância estratégica. A constante profissionalização da área tem tomado conta das empresas e dos departamentos que cuidam do relacionamento e da comunicação em organizações públicas e privadas.

A comunicação corporativa do século XXI está em um ambiente em que a empresa ou instituição não é mais o centro, não tem mais o poder de dizer como deseja ser percebida. Ela será aquilo, que apesar dos esforços, a rede relacional perceberá, através dos processos de negociações e dialógicos recursivos.

Apesar da ligação com os públicos existir a muitos anos, é nos dias atuais que se tem visto e trabalhado a importância do Relações Públicas abordando com maior relevância as maneiras de relacionar-se. As organizações contemporâneas procuram trabalhar mais abertamente, em constantes trocas. Essa postura é o que mantém a competitividade diante da concorrência e exige a construção de laços mais fortes, voltados à fidelização e proximidade com os públicos. Especificamente, quanto ao público externo que necessitam de cuidado, monitoramento e avaliação do andamento das relações com estes, detectando possíveis conflitos, pois segundo estudos de Kotler (2006) é mais caro conquistar um novo cliente a manter os antigos. A comunicação é uma “teia relacional” e a manutenção sistemática e frequente das relações é essencial.

Desde a década de 80 perdura a filosofia de que empresas de sucesso produzem marcas, imagens, filosofias de vida e não apenas produtos. Estas são apenas maneiras de sustentar o consumo para que essas idéias sejam vendidas e se perpetuem entre gerações. A comunicação normalmente é vista como processo acessório a isso, mas não essencial. Entretanto, é por meio da comunicação que a instituição trabalha seus aspectos intangíveis e

subjetivos, inerentes a sua imagem. O investimento nessa área pode ser considerado desnecessário ou muito elevado, sendo comum o corte de gastos iniciar por esse setor, porém o retorno a curto, médio e longo prazo apresenta o valor financeiro e simbólico da comunicação vista e trabalhada de maneira estratégica.

O Relações Públicas como representação da imagem e comunicação institucional precisa ser a ligação entre colaboradores e clientes com a direção. Uma das formas de viabilizar esse canal de trocas é através do trabalho com a cultura organizacional, assim procura-se direcionar pensamentos e atitudes a uma mesma linha de organização e facilitar o fluxo informacional contínuo e uniforme. É essencial para a imagem que os funcionários saibam transparecer aos clientes e demais públicos externos os valores internamente cultivados e trabalhados. Sendo esses positivos a probabilidade de boa difusão é maior. Por isso, cultura organizacional e identidade institucional, pode-se dizer, andam juntas, fazendo trocas contínuas em que a falha de uma arranha os esforços para manter ou construir a outra.

Havendo uma clareza e aceitação em termos de cultura organizacional trabalhar a imagem positiva é conseqüência desse trabalho. Independente do setor atuante da organização uma imagem sólida e positivamente legitimada na sociedade e, principalmente, na mídia proporciona contatos influentes, novos caminhos que surgem e outros que se solidificam. Nesse trabalho estuda-se a imagem de duas Organizações Não-Governamentais por meio de seus *sites*.

Essas instituições são vistas como uma base de apoio aos problemas sócioeconômicos e culturais que assolam as comunidades mundiais e aos quais os Estados não conseguem dar fim ou soluções satisfatórias e permanentes. As Organizações Não-Governamentais foram criadas com esse caráter de auxílio informal, mas que com tantos anos de atuação, segundo dados de Barbosa (2006) desde a década de 1950, já estão formalizadas e recebendo apoio e incentivo estatal. Os serviços prestados possuem uma legitimidade que os governos não possuem diante da população, então a questão da imagem positiva e principalmente idônea torna-se primordial para que haja reconhecimento da comunidade sobre as ações realizadas e aceitação da ideologia e propostas de mudanças de atitudes e maneiras de pensar.

Trabalhar a imagem de uma instituição que, normalmente, não possui renda para se auto-sustentar e depende de doações para sua manutenção e sobrevivência apresenta-se de maneira delicada, visto que são trabalhados muitos valores simbólicos para gerar satisfação, identificação e ideia de pertencimento. O reconhecimento da inserção do profissional de comunicação no terceiro setor é ainda muito recente, visto que este é um campo que ainda

está em crescimento, porém, nota-se empiricamente que está se abrindo como uma real oportunidade de carreira e profissionalização.

Como o presente estudo trabalha com organizações nacionalmente reconhecidas e legitimadas o *site* institucional acaba sendo uma das principais ferramentas de contato e apresentação dessas organizações. Ambas fazem uso significativo das redes sociais, mas possuem os portais¹ como suporte informativo, histórico e institucional. Através dele há oportunidades de mostrar-se mundialmente por meio das ações e repercussões midiáticas ou postadas, bem como dados que demonstram retornos positivos para a vida de quem é voluntário, assistido e colaborador. Assim, trabalhar uma imagem institucional no *site* coerente e alinhada com a pretendida pela organização física torna-se relevante e estratégico.

Por isso, diante do exposto, o problema norteador desta pesquisa é “Como é trabalhada a ligação entre o Relações Públicas e a gestão de imagem institucional nos *sites* institucionais estudados?”, tomando por objeto de comparação o material divulgado nos portais de duas entidades de Porto Alegre/RS pertencentes ao Terceiro Setor.

Como objetivos específicos destacam-se compreender melhor a imagem como valor institucional, como os autores avaliam o profissional de comunicação na construção e manutenção de valores intangíveis à instituição e compreender o papel do *site* organizacional como ferramenta para esse trabalho e o Relações Públicas como gestor desses esforços. No intuito de atingir esses objetivos é realizada uma análise entre os portais da Fundação Thiago de Moraes Gonzaga e da Parceiros Voluntários, adotando como ferramenta a metodologia desenvolvida por Barichello e Stasiak (2009), que propõe a análise de *sites* organizacionais conforme categorias que representam estratégias de comunicação consideradas norteadoras das práticas de Relações Públicas na *web* (*WebRP*) e podem ser identificadas nos *links* presentes nos *sites*. Também será usado como apoio na pesquisa entrevista semi-estruturada com os profissionais da área de comunicação dessas entidades e pesquisa bibliográfica entre autores da área de comunicação e marketing, que consiste no estudo de publicações relevantes sobre o tema e serve para embasamento das conclusões referidas.

Para embasamento teórico aos conceitos de comunicação organizacional, construção imagem corporativa e atividades com Organizações Não-Governamentais é apresentado em todo trabalho monográfico Referencial Teórico para compreensão conceitual sobre a relevância dessas construções dentro de uma organização e da troca que há entre organização

¹ Ferrari (2003) propõe que para ser chamado de portal, um site deve apresentar, na página inicial, chamadas para conteúdos díspares, de várias áreas e de várias origens. Pois, assim se formam comunidades de leitores digitais que se reúnem em torno de um determinado tema.

versus seus públicos e ambiente externo tomando como autores principais Mendonça (2004), Peruzzo (2007), Kaufmann (2010), Gomes (1999), Iasbeck (2007), Baldissera (2008), Kotler (2006), Stasiak e Barichello (2009), Hall (1999) e Barichello e Lasta (2010).

O estudo está dividido em nove capítulos. No capítulo um é realizada a introdução do trabalho com um breve panorama de todo conteúdo que será trabalhado; no capítulo dois é apresentado um breve referencial teórico de alguns autores trabalhados e suas ideias que ajudam a sintetizar a proposição deste trabalho monográfico. No terceiro capítulo são apresentados os conceitos de Cultura e Cultura Organizacional para embasamento do conteúdo apresentado no capítulo seguinte; o quarto capítulo referencia-se ao Terceiro Setor, as ONGs das quais os *sites* são o objeto de estudo e o papel do Relações Públicas nesse tipo de organização; no quinto capítulo é explorado o tema de Imagem Institucional e Imagem Institucional na *Web*. No capítulo de número seis são apresentados os passos metodológicos seguidos pela análise dos objetos no capítulo sete. O capítulo oito apresenta uma análise dos *sites* através da metodologia criada por Barichello e Stasiak (2009). Por fim, o nono capítulo traz as considerações finais procurando responder aos objetivos formulados de modo a contribuir para o entendimento do tema e auxiliar estudos futuros a respeito do assunto abordado. Assim, procura-se um detalhamento na maneira estratégica de pensar e estruturar a imagem institucional no atual mercado que está tão voltado para o posicionamento empresarial na Internet.

Além das motivações acadêmicas e da intenção de melhor entender esse relacionamento de público e imagem, há a motivação pessoal por admirar o trabalho voluntário e do prazer e bem-estar que as horas dedicadas aos assistidos proporcionam. Como o foco dessas organizações não governamentais é conseguir visibilidade e voluntários novos intenciono entender melhor esse contexto e realidade para fazer útil meus interesses. Saber posicionar a instituição na rede através de seu *site* torna-se essencial, principalmente, visando à comodidade que as pessoas estão aprendendo a usufruir com o uso da internet.

Há também o encanto pela amplitude e facilidade da comunicação em se integrar e interligar com outras profissões, em especial, a ligação do Relações Públicas com a área de Administração e Marketing. Saber olhar a imagem sob um viés mercadológico e fortalecê-la através de um posicionamento estratégico interliga essas três áreas que se misturam e até se confundem, mas que sozinhas não possuem força suficiente para o sucesso.

Percebendo a importância em conhecer e desenvolver essa faceta tão relevante da imagem de uma empresa, leva-se em consideração que a comunicação viabiliza esse acesso do público. Pensando na importância que a instituição quer remeter ao seu público, o

profissional de Relações Públicas torna-se indispensável no planejamento, execução e acompanhamento dessa comunicação. A partir dessa visão a profissão começa a ser aceita como estratégica e este reconhecimento a ser absorvido pela sociedade.

2. RELAÇÕES PÚBLICAS, TERCEIRO SETOR E WEB

Nesse trabalho recorre-se a livros, dissertações e periódicos que tratam de Imagem Institucional, Imagem e Opinião Pública, conceitos de Cultura, Cultura Organizacional, *WebRP* e atividades vinculadas ao Terceiro Setor, tomando como foco as Organizações Não-Governamentais (ONGs).

O profissional de comunicação atua nesses campos como um mediador, alguém capaz de gerir esses conceitos na prática diária de uma organização. O objetivo é conseguir o equilíbrio entre a imagem planejada e a imagem percebida, tendo como linha guia a opinião pública. Assim, o comunicador torna-se uma peça chave e essencial no fluxo comunicacional corporativo, visto que não bastam avanços tecnológicos distribuídos nos setores se não houver alguém que os gerencie visando o melhor aproveitamento. Isso só funciona diante de uma comunicação clara e eficiente.

Segundo Ferreira (2009) o valor das Relações Públicas como função estratégica está em equilibrar os interesses da sociedade e dos clientes com os quais trabalha. Em 1992 através do *Excellence study* James Gruning provou que esses profissionais agregam valor às organizações quando se preocupam com assuntos de interesse da sociedade, não apenas atribuindo novos valores aos seus serviços e produtos, mas também resolvendo conflitos que, freqüentemente, surgem em seu contexto de atuação. Ainda de acordo com a autora pelo fato das organizações fazerem parte da sociedade elas moldam e são moldadas por suas interações com os públicos. Por mais que a empresa tenha claros e definidos seus valores, sua missão e sua visão, se não trabalhá-los de maneira à incutí-los na vida dos colaboradores haverá uma distorção entre a imagem real, do atendimento e da prestação de serviços, com a imagem almejada pela organização e trabalhada com a mídia. Isso ocorrerá, pois sem uma linha institucional que guie os funcionários eles poderão perder-se em seus valores pessoais e transpassá-los ao profissional, nem sempre havendo coerência entre essas questões.

São essas interações que guiam os caminhos a serem explorados ou repensados. Trabalhar com os públicos exige muita paciência e alteridade do emissor das mensagens, pois esses são o objeto da atividade de relações públicas e visando atingí-los são desenvolvidas ações de relacionamento, intencionando estabelecer o equilíbrio de interesses entre públicos *versus* organização *versus* sociedade.

Diante dessas questões as ações planejadas pensam não apenas no lucro, o que seria um processo a curto prazo, mas na comunidade que cerca a organização, um pensamento a

longo prazo, portanto, exigindo maior atenção e conhecimento das etapas do processo e dos indivíduos que são focados e dos que estão envolvidos.

Reconhecendo a importância desse trabalho evidencia-se a relevância em difundir e trabalhar a cultura organizacional com todos que cercam e constroem uma instituição. Entende-se esse conceito como um espelho que reflete em suas duas faces – de um lado a história da empresa e como ela é conduzida e do outro a Imagem Institucional percebida pelos clientes e colaboradores. Reflete na imagem, pois a imagem pretendida é trabalhada por um setor destinado a isso e a imagem passada por pessoas que exercem outras funções e passam ao externo sua cultura interna. Para Ferreira (2009) os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla. A imagem de uma empresa pode ser melhorada ou modificada por meio de comunicação empresarial, assim, diferentemente da propaganda de produtos, o uso da propaganda corporativa tenta vender a empresa, a filosofia por ela acreditada e não um produto.

Focando o conteúdo acima apresentado no terceiro setor, entende-se como positivo voltar essas ações de cunho mercadológico para essas instituições, pois mesmo não prevendo lucro diretamente, ele prevê engajamento, identificação e colaboração espontânea, portanto trabalhar com imagem, metas e planejamentos pode auxiliar nessas captações. Ou seja, acredita-se que para o esse setor uma maneira mercadologicamente adaptada pode gerar resultados positivos.

De modo geral, pelo fato de a comunicação dirigida e planejada ser uma prática considerada recente dentro das entidades filantrópicas, essas organizações ainda não identificam, na sua profundidade, o que um comunicador pode realizar e contribuir pra este campo. Estão adaptando suas ações e percepções para que também sejam pensadas com o comunicador. Mendonça (2004, p.7) ajuda a legitimar essa visão quando diz que, “as atividades de comunicação, no geral, são pouco valorizadas, pouco compreendidas, freqüentemente concebidas equivocadamente e realizadas de forma inadequada”.

No trabalho de Relações Públicas é fundamental o bom relacionamento com as diversas mídias. Como o foco dessa monografia em entidades do Terceiro Setor, onde as ações giram em torno de doações e trocas não remuneradas, esses laços se fazem mais essenciais, sendo a publicidade gratuita em veículos com alta audiência o ponto central dos planos comunicacionais dessas instituições. Para Peruzzo (2007) a comunicação no terceiro setor parte de forças diferentes que atuam e se articulam em conformidade com seus interesses (de classe, assistencialista/caritativa ou político-transformadores) – carregando

conotações não uníssonas no processo de circulação de informação e demais iniciativas comunicacionais. Assim, a comunicação no terceiro setor é agrupada em três modalidades: a) comunicação dos poderes públicos com o Terceiro Setor; b) comunicação de empresas com o Terceiro Setor; c) comunicação das ONGs, movimentos sociais, associações comunitárias e similares, sendo objeto de pesquisa desse trabalho o público encontrado no terceiro grupo classificatório da autora.

A autora ainda apresenta a realidade das práticas de responsabilidade social que ao contrário do que aparece em alguns discursos empresariais, não se fundamentam em altruísmos pessoais e institucionais, mas em estratégias destinadas a assegurar a continuidade das relações capitalistas de produção e, conseqüentemente, a permanência da empresa no mercado e nos *media* com uma imagem coerente ao seu discurso filantrópico. Trata-se de angariar concordância social para o negócio, que pode ser mais efetivamente obtida com a ajuda de propostas institucionais que amenizem possíveis interferências indesejadas na sociedade. Há sempre o desejo de superar a concorrência para manter confortavelmente a geração de lucros.

Assim, vê-se como necessário e muito importante que os responsáveis pela comunicação nestas instituições tenham um olhar diferenciado e não insiram sem as devidas adaptações padrões de estratégias utilizadas no primeiro e segundo setor, pelo tocante de que o cotidiano de um profissional que atua em ONGs se diferencia dentro das exigências do mercado. Segundo Mendonça,

não se deveria dar prioridade à elaboração de modelos de comunicação, e sim à reflexão sobre estratégias e praticas comunicacionais capazes de incorporar as comunidades, as populações, na produção e circulação de conteúdos significativos, de maneira que eles venham a ser, elas mesmas, o sujeito de sua trajetória, de suas escolhas e de suas mudanças (MENDONÇA, 2004, p.8).

Peruzzo (2007) apresenta uma denominação especial para os públicos do terceiro setor, diferente das usadas para o primeiro e segundo, uma vez que, como já falado aqui, esse campo se configura de forma diferenciada. Para isso, é essencial que o profissional de RP se atente a esse e outros detalhes específicos para que suas ações de comunicação sejam compreendidas e consigam, assim, atingir seus objetivos. A autora classifica os públicos em:

a) Beneficiários (pessoas a quem a ação direta da organização se destina, ou melhor, são a razão de ser da mesma); b) Colaboradores (funcionários, voluntários e suas famílias); c) Vizinhança (“comunidade” onde estão inseridas a sede e a ação

principal da organização); d) Órgãos Públicos (aqueles que afetam diretamente a vida da organização por meio de políticas, legislação, órgãos de repressão, entre outros aspectos); e) Parceiros reais e potenciais (organizações, secretarias, universidades, entre outros); f) Mídia (meios de comunicação impressos, radiofônicos, televisivos e internet, tanto os de longo alcance como os comunitários e locais); g) Aliados (movimentos e organizações congêneres e aproximativas, ou seja, que atuam no mesmo universo mas desenvolvem atividades distintas, como, por exemplo, o movimento moradia versus igreja); h) Opositores (aqueles que se opõem a linha político-ideológica e ao trabalho desenvolvido por “ódio de classe”) (PERUZZO, 2077, p.13).

Para o setor foco do trabalho, assim como nos outros, as ações de comunicação visam à integração interna e externa dos públicos com a organização, porém o objetivo final, além do lucro, ou no caso aqui apresentado doações e engajamento, é a imagem da empresa perante sua comunidade e fora dela. É conseguir trabalhar com a exposição de fatos e acontecimentos que comprovem a coerência entre o discurso preconizado e as ações realizadas. Para Gomes (1999) a imagem pública é uma entidade conceitual, apoiada e construída sobre mecanismos enunciativos lingüísticos. Os discursos que mencionam ou referem-se à imagem pública de alguém se sustentam apenas em presunções, associações do que faz referência a sua existência. Em se tratando de imagem pública não se trabalha com o todo de uma representação, mas com facetas, que sejam relevantemente apresentáveis em determinada situação. Essas tentam seguir uma coerência, uma lógica, visando às ações traçadas de maneira sempre estratégica e oportunista. Iasbeck (2007) reforça essa idéia quando diz que uma identidade institucional não se sustenta apenas pela manutenção das práticas discursivas, visto que essa está sujeita aos percalços corporativos e a recepção do público sobre estes.

Seguindo a idéia de imagem multifacetada, Baldissera (2008), através de sua conceitualização de imagem-conceito, diz que novas informações e experiências permitem ao público reconhecer, nos mesmos sinais já apresentados, novas significações e conferir a sinais ou representações diferentes uma mesma significação, ampliando ou restringindo, organizando ou desorganizando e construindo ou desconstruindo a significação atribuída. Ou seja, um ator social não possui controle da imagem, pode tentar conduzi-la através da coerência entre discurso e atitudes, mas isso é recebido por alguém que produz significados aos estímulos repassados, os quais são transitórios e mutáveis.

Na perpetuação desse conjunto de conceitos, discursos e atitudes que formam a imagem, Semprini (2006) defende essa solidificação através da difusão pelos meios de comunicação. Vislumbrando canais mais alternativos, de baixo custo e ascendente alcance começa-se a utilizá-los como um vínculo direto com os públicos, tanto para promoções e publicidade, quanto para prestações de contas. As mídias alternativas ainda não alcançam a

massa populacional como os veículos tradicionais, rádio e televisão, mas alcançam uma camada significativa e talvez formadora de opinião ou com opinião formada que possui alta capacidade de radiação.

Para assegurar um entendimento por seu público, esse fluxo de informações deve ser gerado pelos diversos veículos e em formato mais claro e coerente possível para cada um que tenha acesso a ele. Semprini (2006, p.44) utiliza-se da expressão *below the line* para remeter a essas mídias alternativas e de rápida proliferação. Ele acredita que essa rápida transformação na maneira de comunicar se deve a necessidade de precisar e necessitar conhecer melhor o público, estreitar os laços, variar as mensagens e se adequar ou explorar a variedade de instrumentos comunicacionais disponíveis.

Esse trabalho é tão profundo que não se limita a uma logomarca exposta em um outdoor, vai além. Primeiro a idéia da marca precisa ser vendida e incutida na cultura da organizacional, os funcionários de todos os níveis precisam internalizá-la. Então se começa a exposição através de *outdoors* e outros tradicionais meios de publicidade. Segundo Kotler (2006) o produto é comprado e a marca e o nome da empresa podem ser fixados a ponto de gerar fidelização quando as ações saem do círculo vicioso da publicidade massiva e passam a ser trabalhadas de forma relacional com o público. E quanto mais criativa e inusitada for essa relação maior a chance de fixação e associação com uma imagem positiva. Isso se dá através de patrocínios culturais, eventos pertinentes à área, feiras, promoções nas redes sociais.

Para Mendonça (2004), as práticas sociais realizadas pelo Terceiro Setor além dos benefícios para todos os envolvidos, dentro das proporções do grau de interesse e influência de cada parte, geram forte relação de identificação entre identidade e mobilização social. Não sendo por acaso que o Estado, dentre outros motivos, se apóia nessas organizações por serem responsáveis por consolidação e criação de políticas públicas e de mais fácil engajamento da sociedade.

Na contemporaneidade, a práxis de comunicação organizacional é pautada pelo processo de midiaticização advindo, sobretudo, por meio do desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação, que reconfiguram os modos de produção de sentido e trazem novas lógicas aos regimes de visibilidade pública (SODRÉ, 2002 *apud* STASIAK, 2009).

Tratando-se de engajamento e mobilização social utiliza-se a internet como uma importante ferramenta disseminadora dessas causas.

Pelas características desse meio com o alcance das ferramentas disponíveis, bem como seu baixo custo de criação e manutenção não se imagina a luta das entidades sociais sem,

também, o suporte dessa ferramenta. No estudo apresentado tratar-se-á de *sites* considerados informativos, mas a informação não adquire caráter unilateral, pelo contrário, assume a bilateralidade comunicacional oferecida na ambiência da internet e explora muito essas características de flexibilidade e dinamicidade dentro dos portais.

Na atualidade, os portais disponibilizados na internet são um dos principais expoentes de interação com os públicos, mas esses dispositivos sociotécnicos não são utilizados nem estudados em todo o seu potencial. Essas novas possibilidades para concretizar práticas de Relações Públicas podem gerar conseqüências como a prevalência de relacionamentos virtuais com os públicos - melhor seria denominá-los interagentes – por meio de portais, *blogs*, comunidades virtuais, *chats* e *fatologs*. (BARICHELLO e STASIAK, 2010, p.170)

Para Stasiak (2009) a comunicação digital atua com seu caráter de permanente mutação e oportuniza espaço de geração e compartilhamento de informações e significados. Nesse sentido, percebe-se tal ambiência mediada por tecnologias de comunicação não como um lugar de transmissão linear de informações, mas como campo de interação simbólica em que as relações espaço temporais são reordenadas.

Como os portais possuem pouca dinamicidade, se comparado com as redes sociais, eles apresentam-se na busca pela eficiência para que consigam gerar vantagem competitiva sobre os concorrentes e intensificar a relação entre as organizações e seus públicos, estabelecendo uma relação mais próxima com esses. Segundo a autora o portal possibilita o acesso às informações e conhecimentos diversos para as comunidades existentes dentro e fora da organização.

3. CULTURA, COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

No capítulo anterior, foi possível compreender o Terceiro Setor dentro de parte da sua amplitude e contextualização brasileira. Por tomar como base para o estudo Organizações internacionalmente conhecidos não houve uma contextualização regional do terceiro setor, visto o objeto ser o *site*, algo também de alcance mundial, tornando as peculiaridades de uma delimitação regional desnecessárias. Também foi possível entender a importância do serviço voluntário nesse setor e na realização das ações, bem como um breve diagnóstico da relevância da *web* na interligação comunicacional desse setor com seus públicos.

No presente capítulo há um aprofundamento nas tendências comportamentais e relacionais dos públicos com a imagem institucional das empresas, através da relação organização *versus* mundo que a cerca. Assim, nesse capítulo serão trabalhados os temas Cultura e Cultura Organizacional trazidos devido a importância de possuir essas diretrizes muito claras dentro da organização e sabê-las repassar aos colaboradores, remunerados ou não, e aos públicos aos quais se deseja despertar interesse e engajamento pela causa defendida. Bem como ter capacidade e clareza para lidar com as diferenças culturais e experiências vivenciadas das diversas pessoas que compõem uma organização e explorar esses pontos de modo a agregar e incentivar construções positivas para todos os envolvidos no processo de troca e adaptação.

3.1 CULTURA

Segundo Motta e Caldas (1997) cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta inúmeras definições, visto que se refere principalmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade. Como uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais através de sobrevivência e crescimento mútuo, indivíduo e sociedade. Formando através dessas constantes trocas uma noção de cultura, de costumes, os quais com o tempo se solidifica suficientemente ao ponto de ser um traço marcante, algo significativo e que é transmitido aos descendentes e estrangeiros.

Para eles há também outra forma de ver a cultura, a parte que tange o inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente sob forma de símbolos, os quais através de diversas combinações e recombinações representariam uma cultura. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam

responsáveis pelas combinações desses traços já existentes. Outra visão, também descrita pelos autores, procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Para Omar Aktouff (1993), a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e as superestruturas. Um movimento dialético inevitável entre o que se chama de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas e o que se denomina imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias e idéias. Esse mundo imaterial, onde estão o conjunto de valores, crenças e símbolos influencia o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização, sendo gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais. O autor ressalta que essas representações e simbologias culturais só existem à medida que fatos concretos interferem na vida do indivíduo.

Para o viés comunicacional, dentre muitos autores, Hall (1999) diz:

A noção de cultura é inerente à reflexão das ciências sociais. Ela é necessária, de certa maneira, para pensar a unidade da humanidade na diversidade além dos termos biológicos. Ela parece fornecer a resposta mais satisfatória à questão da diferença entre os povos, uma vez que a resposta “racial” está cada vez mais desacreditada, à medida que há avanços da genética das populações humanas. O homem é essencialmente um ser de cultura” (Hall 1999, p. 69)

Para o autor a noção de cultura é diferenciada da noção de identidade cultural. A cultura pode existir sem uma estrutura de identidade, ou seja, já se nasce em uma determinada cultura, ela é imposta ao indivíduo. Já a identidade cultural vincula ao que se chama de “nossas origens”, onde a prática do conhecimento e da vida determina a estrutura identitária. A identidade cultural é um componente da identidade social, que se articula com seu sistema social. Dessa forma entende-se que a identidade serve para localizar o indivíduo ou grupos simbólicos a um padrão considerado comum. Hall (1999) complementa essa idéia quando apresenta que os mitos, as lendas, as estórias de um grupo, uma sociedade, família ou Nação produzem sentidos a ponto de gerar identificação e construir identidades. Esses sentidos contidos nas histórias conectam presente e passado com imagens que delas são construídas. Baldissera (2004, p.43) complementa dizendo que “a cultura constitui-se no norteador do ser, estar e fazer no grupo (relações dialógicas internas) e entre o grupo e os demais grupos

(relações dialógicas externas)”. Através dessas definições vislumbra-se a amplitude do termo, mas em todas o fator comum de designação de valor de um grupo ou sociedade.

Cultura trabalha com a questão do simbólico, do imaginário, portanto é possível fazer a ligação entre cultura e imaginário. O autor afirma que “todo imaginário é real. Todo real é imaginário. O homem só existe na realidade imaginal. Não há vida simbólica fora do imaginário. [...] O concreto é empurrado, impulsionado e catalisado por forças imaginárias”. Esse conceito é formado sob os valores humanos, os quais influenciam toda a vida de um sujeito. Seja por se revoltar com esses valores, seja em exaltá-los e querer sempre aprimorá-los ou apenas em mantê-los como uma idéia confortável e que transmite segurança em admiti-la. O fato é que a cultura é para uma sociedade ou ser a memória latente de um passado.

Portanto, o imaginário leva a uma formação cultural através da idéia de pertencimento, de construção entre indivíduo e coletivo. Por isso a cultura também é vista como um processo dialógico e recursivo. Dialógico porque existe a troca, o diálogo entre a cultura e o indivíduo e recursivo porque é produzido e torna-se produtor daquilo que o gera. A cultura produz o homem que produz a cultura.

Para realizar essa análise é necessário que se recorra às origens, ao desenvolvimento do objeto e a um perfil atual. Por isso que falar de mudanças nas empresas é tão delicado, minuciosamente estudado, planejado e acompanhado. Se as organizações ambicionam a mudança, é necessário que conheçam os traços da cultura que irão impor suas restrições e os pontos que fortalecerão o processo de transformação.

Apesar de alguns autores acreditarem numa uniformização cultural através da globalização, isso parece muito distante e improvável, devido à gama de opções e de diversificações impostas e disponibilizadas. A diversidade cultural ganhou maior proporção, aceitação e até mesmo admiração, inclusive pensando esse processo dentro de uma organização. Levando em consideração a facilidade de trocas de ações bem e mal sucedidas entre as instituições a ponto de poderem mesclar e adaptar as melhores ideias dentro de suas realidades, sem limitar-se a padrões ou conhecimentos rígidos e engessados.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Não são apenas raças, mitos, costumes e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também proporcionam esse tipo de construção.

Uma organização é formada por seres que já possuem uma bagagem de conhecimento e de cultura, tanto pessoal quanto de outras organizações já trabalhadas. Cabe às instituições conseguir mesclar harmonicamente os costumes ali trabalhados, com os que serão diariamente transmitidos nas trocas entre colaboradores e com os que são fornecidos pelo ambiente externo que engloba esse meio. De acordo com Wagner (2007 *apud* KAUFMANN, 2010) mesmo sendo diferentes, as pessoas se aproximam em função das características e necessidades organizacionais.

Mesmo que indivíduos pertencentes ao mesmo grupo social possam ser bastante diferentes em termos de suas personalidades, eles se aproximam uns dos outros no que diz respeito à estrutura básica de sua experiência social comum, de seu pensamento e de sua ação. Eles são similares com respeito ao *habitus* que incorporaram, bem como com respeito aos padrões de linguagem e racionalização que compartilham, isto é, com respeito às suas representações sociais. Ainda que provavelmente diferentes em certos aspectos, essas disposições mentais são variações de um padrão comum subjacente, possível dentro de dadas condições sócio-culturais de vida. A relação estrutural entre condições mentais coletivamente compartilhadas e condições sociais é homo-lógica por causa de sua história comum e sua função social.

E a cultura organizacional é justamente entender a particularidade dessas mesclas entre as organizações bem como o seu processo de formação para que se saiba o que pode ser adaptado, modificado ou reinterpretado para a atual realidade do mercado.

Motta e Caldas (1997) citam duas mentalidades culturais dentro de uma empresa. Quando os colaboradores se definem como indivíduos, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si e daqueles que lhes estão mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais mais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos. Nesse tipo de interação as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

Cada um desses tipos de cultura exerce um controle diferenciado sobre seus membros. O modelo coletivista baseia-se no fator da pressão social externa como principal forma de controle. Trabalhando questões como vergonha e desonra. No modelo individualista o controle é exercido por meio da pressão interna, tomando a culpa como o principal fator psicológico de trabalho.

Para Kaufmann (2010) estas estratégias de aproximações em torno de interesses comuns pressupõem a existência de determinados padrões, regras e normas que permitem a interação em torno de objetivos comuns. Esta constituição de modelos, indispensáveis à sobrevivência do grupo possibilita o mapeamento das relações sociais, a definição de modelos

de atitudes, regras sociais e subjetividades. Esta cultura começa a se formar no momento em que uma organização é fundada. Este processo de formação e evolução da cultura organizacional está relacionado com as características do fundador, o motivo da criação da organização, com as características dos primeiros colaboradores.

Pode-se definir a cultura organizacional como um conjunto de valores implícitos que ajudam os indivíduos a entender quais ações são consideradas aceitáveis ou inaceitáveis. Estes valores são comunicados através de significados simbólicos. Assim, a cultura de uma empresa pode ser considerada como uma maneira usual de pensar e trabalhar, compartilhada em grau variado pelos seus membros, e que os novos membros devem assimilar, ao menos parcialmente, para serem aceitos no conceito da empresa. [...] Se a cultura de um grupo é caracterizada por um conjunto de interpretações ou significados compartilhados por um grupo de pessoas. Então, o que seriam essas interpretações e significados compartilhados? São os ritos, rituais, as cerimônias, mitos, histórias, valores, crenças, pressupostos, comunicações, normas e muitos outros elementos (POZZOBON & BARICHELLO. 2004. p. 257-259 *apud* KAUFMANN 2010).

Portanto, o contexto exerce constante influência sobre o processo comunicacional, mediado pelas representações sociais dos indivíduos. O sucesso de um gerenciamento não depende exclusivamente de mudanças estruturais como divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, mas das mudanças de atitudes e percepções de seus indivíduos na maneira de ver e ser a organização. Segundo Nassar (2007, p.40):

por razões tecnológicas, política, sociais, psicológicas e econômicas que a empresa e a instituição não são territórios separados da sociedade. A cultura e a identidade organizacional, assim como os seus produtos, bens, serviços e mercados. [...] As práticas de autodenominação organizacional, produzidas nas áreas de comunicação com objetivos persuasivos ou influenciadores, não se sustentam mais. A Comunicação Organizacional perdeu a sua centralidade autoritária. A empresa se estrutura, se configura (desfigura), adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações com as suas alteridades, que são também produtoras de conteúdos.

Já não é mais tão surpreendente diretores e gerentes lado a lado com funcionários de nível operacional, em salas de treinamento, participando de workshops ou ainda discutindo metodologias para solução de problemas nos times da qualidade, em um clima de informalidade, abertura e transparência. Dentro dessa informalidade no gerenciamento e na maneira de impor e lidar com algumas regras há o “jeito brasileiro” de administrar: um modelo de gestão que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de suas diversas potencialidades. Demonstrando a necessidade de compreender a ação cultural de forma integrada, pois não basta uma cultura se moldar a outra

para que saia tudo certo, é necessário analisá-la através de sua interação com traços peculiares e procurar a formação de uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam.

A cultura de uma empresa está intimamente ligada à comunicação interna ali existente. A maneira como se dirige aos funcionários, acionistas e colaboradores guiará o relacionamento formal e informal interno dessa organização. Assim esse tipo de comunicação no século XXI não se limita ao trabalho com o cliente, memorandos e ordens verticais; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional.

As empresas brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas, o funcionário de hoje é diferente do de décadas atrás, as equipes são menores, há um volume maior de trabalho e ao mesmo tempo em que ele é específico, ele exige uma visão global e multidisciplinar da tarefa. Aos poucos está havendo uma reformulação, reciclagem das empresas em termos de conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização. Como diz Kotler (2006), empresa que não se renova é esmagada pelas filosofias e métodos das mais recentes e menos engessadas. Essa mudança possui um fim: levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado. A natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona o mercado e os esforços para esse reposicionamento de comunicação e gestão.

Para que essa comunicação interna flua dentro das empresas a ponto de refletir externamente muitas organizações tem adotado métodos antes considerados ultrapassados e arcaicos como maneira para se aproximar de seus colaboradores. Tais como jornais internos ilustrados e com uma linguagem bastante simples, mural, mensagens instantâneas apenas para uso interno dos funcionários, as chamadas rádio-empresa, com música ambiente no refeitório, intercaladas por notícias sobre os novos valores organizacionais, sucessos alcançados pela empresa, apresentação do melhor funcionário do mês e outros tantos comunicados que devem prender a atenção dos funcionários enquanto almoçam. Peças teatrais também constituem um recurso que começa a ser utilizado em algumas organizações com atrativos mais voltados aos funcionários que ocupam o nível mais baixo da hierarquia organizacional. Os enredos refletem, muitas vezes, problemas relacionados à própria rotina de trabalho, conflitos com colegas e chefias, problemas de higiene e prevenção de acidentes. Mesmo com tantos avanços

tecnológicos e recursos mais elaborados como mensagens de *mobile marketing*² observa-se uma forte tendência à volta do uso de recursos comunicacionais mais simples e massivos como forma de disseminar e reforçar valores e diretrizes por toda a organização.

Para Ferrari (2009) as organizações devem ser analisadas como “seres vivos”, devido às constantes mudanças externas que sofrem e também aos impactos que elas causam ao seu ambiente de inserção. A autora acredita que para sobreviver no atual cenário econômico é importante analisar tanto o contexto organizacional quanto o social em busca de relações de interdependência entre ambos, abordando a cultura e comunicação como elementos essenciais nas práticas organizacionais. Baldissera (2000) sustenta isso quando diz que as organizações se constituem em redes de relacionamento que realizam trocas simbólicas entre seus públicos, onde conseqüentemente, as produções de sentidos ocorrem. Para Lima (2008 *apud* KAUFMANN, 2010) as interações entre as pessoas, em determinado contexto organizacional, as instituem e as posicionam frente aos outros, permitindo sua identificação, a produção e o compartilhamento de sentidos. Na interação, a organização e os interlocutores têm seus próprios objetivos e moldam suas ações de acordo com o posicionamento do Outro. É desta forma que nesse contexto, as interações são formadas pelas ações das pessoas, pelo contexto e, principalmente, referenciadas no outro. Toda esta complexidade que envolve a comunicação no contexto organizacional é destacada por Baldissera (2008, p. 32):

para além do planejado, do organizado, do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação comunicação, de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer. Fluxos esses que dialógica e recursivamente podem complementar, potencializar, qualificar, agilizar e/ou resistir, subverter, confundir, distorcer os processos formais/oficiais. Portanto, é na tensão identidade-alteridade (organização-o outro/seus públicos) em seu contexto específico, que os sentidos que serão individualizados pelos sujeitos em relação de comunicação são transacionados, disputados e/ou construídos.

Ainda seguindo as colocações de Kaufmann (2010) estas abordagens demonstram que a comunicação e as representações sociais devem ser pensadas e problematizadas sempre em relação aos diferentes contextos sociais e históricos em que ocorrem. Lima (2008 *apud* KAUFMANN 2010) defende que na contemporaneidade, percebe-se que as organizações, a despeito do montante de capital simbólico e material que transacionam, são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis. E é nestas organizações heterogêneas, marcadas pela fluidez, que as representações ganham forma, perspectivas, ancoragens e objetivações, através da comunicação entre os corpos.

² Ações de marketing realizadas através de celulares ou dispositivos móveis.

O profissional de Relações Públicas servirá como a “gangorra estratégica” entre empresa e o que a cerca, ele irá desvendar a cultura organizacional por meio dos comportamentos, valores, políticas, condutas e estilo de comunicação adotado, ajudando na definição dos melhores mecanismos de relacionamento da organização com os ambientes interno e externo. Para Ferrari (2009), a comunicação é compreendida e situada na fronteira de vários campos de conhecimento até chegar à sua teoria. É um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando com um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua. Assim, a intenção é fazer a comunicação ser vista tanto como agente que molda a organização, quanto resultado das estruturas organizacionais que estabelecem as mensagens a serem transmitidas. Dessa maneira cabe Relações Públicas atuar como um analista de cenários, identificando as tendências e interferências do ambiente externo e da dinâmica interna da organização. Para Edgar Schein (1992 *apud* KUNSCH, 2009 p.37)

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Portanto, a cultura organizacional é uma construção social coletiva, dinâmica e compartilhada. O autor explica seu raciocínio sobre cultura organizacional através de três níveis: *os artefatos* representam a superfície da cultura e são caracterizados pelos aspectos tangíveis da organização, além de serem identificados em curto prazo pelos indivíduos; *os valores* dizem respeito aos princípios sociais, filosofias, estratégias, metas, normas e regras de comportamento, cuja percepção do indivíduo ocorre em médio prazo e *os pressupostos básicos* ou crenças inerentes à realidade e à natureza humana, como pensamentos, valores fundamentais, percepções e sentimentos que são percebidos em longo prazo, com tempo de convivência na organização. A cultura organizacional também pode ser vista como forma de controle social, visto que ela possui função utilitária quanto ao desempenho da organização.

A gestão adequada da cultura organizacional terá reflexo direto nos lucros da empresa, pois isso nada mais é do que comunicar-se adequadamente de acordo com o plano estratégico com todos os públicos que permeiam uma organização. Segundo Kotler (2006) a efetividade de atuação do Relações Públicas aumenta à medida que o comunicador estiver o mais próximo possível da alta administração, ajudando a definir estratégias de relacionamento e a desenvolver planos para atingir seus públicos estratégicos. Isso ocorre, pois esse profissional

ao identificar a cultura da empresa vai tratar de comunicá-la claramente a todos seus públicos, tendo atenção especial com o público de colaboradores, pois são os que mais diretamente tratam com os clientes. Estes sabendo passar sua satisfação com a empresa e não agindo apenas como máquinas de vender, mas como pessoas abertas a trocas abrem canais de comunicação com esses que são o foco de qualquer órgão, visando ou não lucro.

Para Ferrari (2009) os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo.

Kotler (2006) deixa claro que para uma construção sólida junto ao cliente, principalmente, em termos de fidelidade a comunicação tem que partir do cliente ao alto escalão, pois quem quer ter sucesso no mercado deve saber ouvir seus consumidores. Não apenas ouvi-los estudá-los a ponto de sempre surpreendê-los e isso deve fazer parte da cultura organizacional. Esse organograma invertido deve ser filosofia corporativa. O autor ainda enfatiza que o custo em manter um cliente é menor do que o de conquistar novos clientes, sendo sabido que a propaganda por indicação, o famoso “boca a boca” possui muito peso mercadológico e institucional. Assim, a estratégia de alguns dos melhores varejistas no mundo tem sido a de criar um relacionamento com os clientes de forma que eles nem considerem procurar a concorrência. A meta é uma só – recrutar e manter clientes e a lição é compreender os públicos, estudá-los exaustivamente e trabalhar com toda a empresa a busca pelo melhor atendimento, melhor produto, melhor serviço, melhor posicionamento, o melhor para o público final.

Uma forma de essas organizações alcançarem esses objetivos é trabalhar com a diferenciação dentro do seu campo de atuação através da identidade organizacional. A qual é capaz de gerar identificação com os públicos, criar um posicionamento claro e ao mesmo tempo maleável a adaptações e mudanças, visto que sua apresentação ocorre por facetas. Por isso, as organizações precisam ser mais maleáveis e constituídas por culturas também voltadas para adaptações.

A turbulência no ambiente de negócios e o aumento da complexidade organizacional passam a exigir um novo mecanismo de relacionamento entre o indivíduo e a instituição da qual ele é membro. Nas organizações complexas e descentralizadas, a falta de clareza dos objetivos e a necessidade de aumentar o significado do trabalho intensificam a necessidade do gerenciamento da imagem da organização. A própria idéia de “gerenciamento de imagem” fundamenta-se numa noção de distância, na qual o indivíduo não se relaciona diretamente

com o objeto real (a organização objetiva), mas necessita de um quadro simplificado para sua compreensão.

A partir dessa dimensão simbólica, observa-se a necessidade de organizações filantrópicas trabalharem sua filosofia, sua cultura de maneira que ela seja aceitável e proliferada sem conflitos internos do voluntário ou dele com a ONG. A intenção é torná-la mágica, interessante e que passe valores considerados positivos, pois assim poderá gerar o engajamento necessário para o andamento bem sucedido das relações ali estabelecidas.

4. TERCEIRO SETOR E COMUNICAÇÃO: PARCEIROS VOLUNTÁRIOS E FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA

Para facilitar a compreensão do presente trabalho em relação ao surgimento de ONGs e a atuação do Estado sobre a assistência social brasileira, faz-se necessário um retorno à formação do modelo de política social adotado no Brasil.

Em termos econômicos, Barbosa (2006) caracteriza a posição do Brasil como o “elo mais fraco da cadeia” do sistema capitalista no continente, pois, apesar de ter se tornado a maior economia da América Latina ao longo do século XX, entrou para o novo século perdendo seu potencial de liderança na região com o declínio de seu dinamismo econômico e com graves problemas sociais. A maneira como a América Latina foi colonizada é a principal raiz das discrepâncias sociais atualmente encontradas. Por isso que os reflexos desse regime predatório de extorsão de riquezas entre senhores e escravos, são claramente perceptíveis na atual vida política e social brasileira.

Para a autora a implantação do capitalismo na América Latina, nesse caso no Brasil, seguiu rumos totalmente avessos aos dos países europeus e norte-americanos, não por coincidência hoje considerados desenvolvidos. Nesses países o capitalismo foi implantado através de revoluções feitas pelo povo, reivindicações e lutas pelo descontentamento do proletariado com a situação vigente. No Brasil, foi à própria burguesia que instaurou o capitalismo, dentro de suas ideologias e mantendo as raízes escravocratas e aristocráticas brasileiras.

Ela ressalta três processos fundamentais: a incapacidade de romper com a associação dependente com o exterior (heteronomia); a incapacidade de desagregar completamente os setores arcaicos; e a incapacidade de superar o subdesenvolvimento gerado pela concentração de riqueza. Nesse sentido, pode-se salientar que o modelo brasileiro foi construído como forma de legitimar a acumulação dos setores dominantes. Destaca-se assim, o caráter classista que perpassa a história política no Brasil, e reflete-se, inclusive, na condução das ações sociais pelos governos. Para Barbosa (2006), o programa neoliberal, ao requerer para sua implantação a informalidade no trabalho, o desemprego, o subemprego, a desproteção trabalhista e, o que a autora chama de uma “nova” pobreza, fomenta o aumento das condições críticas de grandes parcelas da sociedade. Assim como aumentou o poder aquisitivo de parte da população, essa mesma ficou mais vulnerável aos percursos do mercado trabalhista e do excesso de mão de obra barata e sem vínculos. O que fica mais explícito a partir do alinhamento entre o modelo brasileiro paternalista de economia com o neoliberalismo.

O Brasil tem se empenhado nessa adaptação e de acordo com Barbosa (2006) o projeto de reforma do governo FHC redefiniria as funções do Estado através de três programas: privatização, terceirização e publicização. A privatização seria a transferência para o mercado de setores de produção de bens e serviços, enquanto a terceirização implicaria contratação de empresas terceirizadas, mediante licitação pública e a publicização seriam as organizações não-estatais assumindo funções de prestação de serviços.

A proposta considerava a Nação dividida em quatro setores. O *núcleo estratégico*, em que se definiriam as leis, as políticas e como as fazer cumprir. As *atividades exclusivas* que seriam aquelas representadas pelas forças armadas, polícia, e as agências arrecadoras de impostos, reguladoras, de fomento, controle dos serviços sociais e da seguridade social. Os *serviços não-exclusivos* seriam os que o Estado provê, mas que podem ser ofertados pelo setor privado e setor público não estatal, por não envolverem o poder extroverso do Estado. Seriam os serviços que envolvem educação, saúde, serviços culturais e de pesquisa científica. Finalmente, o *setor de produção de bens e serviços* corresponderia às empresas estatais (BRESSER PEREIRA, 1999, p.33, *apud* BARBOSA, 2006).

Sobre a administração nos setores, Bresser Pereira (1999, p.34, *apud* BARBOSA 2006) expõe que nas “*atividades exclusivas*, a administração deveria ser descentralizada e nos *serviços não-exclusivos*, mais descentralizada: *autônoma*, e a sociedade civil dividiria, com o governo, as tarefas de controle”.

O tema da participação do terceiro setor na economia ganhou força com as observações do projeto, acerca da propriedade nos setores do Estado. O ministro que conduziu a reforma relatou a controvérsia sobre esse item com relação aos *serviços não-exclusivos*:

se entendermos que devam ser financiados ou fomentados pelo Estado, seja por que envolvem direitos humanos básicos [...], seja porque implicam externalidades auferíveis (educação, saúde, cultura, pesquisa científica), não há razão para serem privados. Por outro lado, na medida em que não implicam o exercício do poder de Estado, não há razão para que sejam controlados por ele (BRESSER PEREIRA, 1999, p.35).

A partir daí, concluiu-se que, se não há a necessidade de que esses serviços sejam de propriedade do Estado ou de propriedade privada, a alternativa é adotar-se o regime de *propriedade pública não-estatal*. “Pública”, no sentido de que se deve dedicar ao interesse público, que não visa o lucro. ‘Não-estatal’ porque não faz parte do aparelho do Estado” (BRESSER PEREIRA, 1999, p.35).

4.1 TERCEIRO SETOR

Primeiramente, antes de falar do Terceiro Setor, de fato, percebe-se a necessidade de conceituar esse termo. De acordo com a bibliografia consultada há diversas categorizações para esses conceitos, por isso, para este trabalho, será utilizado o conceito de Carlos Montañó (2003, pag. 14), que considera o Terceiro Setor “um fenômeno que envolve um número significativo de organizações e instituições – Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), instituições filantrópicas, empresas ‘cidadãs’, entre outras – e sujeitos individuais – voluntários ou não”. Portanto, serão consideradas integrantes do Terceiro Setor iniciativas lideradas por ONGs, pelas OSFLs, por instituições filantrópicas e ainda as ações desenvolvidas pela chamada responsabilidade social empresarial, entendendo ser este conjunto de atividades/organizações o mais representativo do fenômeno estudado em sua total complexidade. No presente trabalho em que haverá um estudo comparativo entre duas Organizações Não-Governamentais – Fundação Thiago Gonzaga e ONG Parceiros Voluntários – foca-se em instituições que se propõem, explicitamente, a transformações culturais e sociais e que trabalham com a possibilidade de construir uma nova ordem social.

Falar de ONGs e atividades filantrópicas parece ser assunto de moda, trabalho voluntário virou pré-requisito para entrevistas de emprego e tema do voluntariado, assim como as ações de filantropia empresarial, surgem fortes na pauta do terceiro setor. Um estudo do ISER³ – Instituto de Estudos da Religião, divulgado em 2000 constatou que 22,6% da população realizava, até aquela data, trabalhos voluntários para instituições, doando, em média, 6 horas mensais de seu tempo para esse fim. Em 2010, apesar de não haver dados recentes sobre esses assuntos, certamente o número aumentou muito, principalmente se embasar essa conclusão com a pesquisa realizada em dezembro de 2004, na qual o País possuía 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos. Em 2002 esse número era de 105 mil, totalizando crescimento de 157% em dois anos. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos empregavam no Brasil 1,5 milhão de pessoas e pagavam salários e outras remunerações no valor de R\$ 17,5 bilhões.

De acordo com o Portal do Voluntário⁴, esse tipo de trabalho atrai adeptos, pois “ao doarem sua energia e sua generosidade, os voluntários estão respondendo a um impulso humano básico: o desejo de ajudar, de colaborar, de compartilhar alegrias, de aliviar sofrimentos, de melhorar a qualidade da vida em comum”. Para eles, compaixão e

³ <http://www.iser.org.br/> - acesso em 15/04/2011

⁴ <http://portaldovoluntario.org.br> – acesso em 15/04/2011

solidariedade, altruísmo e responsabilidade são sentimentos profundamente humanos e também virtudes cívicas.

A Organização Não-Governamental Parceiros Voluntários apresenta o Terceiro Setor através das seguintes palavras:

Quando se fala de projeto social se lida com realidades complexas nas quais muitos fatores intervêm e moldam as relações e os processos. Os resultados de um projeto social nunca são uma certeza, mas um investimento, uma aposta na possibilidade de alcançá-los. Não havendo certeza, é preciso construir meios de verificação que auxiliem a perceber o rumo das mudanças que se consegue produzir para possibilitar atingir a Visão e a Missão da Organização. O Terceiro Setor deve, obrigatoriamente, permanecer com o seu idealismo, porém somar a este o profissionalismo. (ONG Parceiros Voluntários – *site* Disponível em: <http://www.parceirosvoluntarios.org.br/> acessado em: 15/05/2011)

Dar a essas ações caráter de seriedade e transmitir confiança aos colaboradores, exercer a transparência e abertura para diálogo com qualquer público. São essas relações que permeiam as trocas sociais e permitem a produção de sentido pelas representações sociais produzidas pelos indivíduos, como seres uno ou coletivos. Para Melucci “a relação com o outro também possibilita reconhecer a diferença. Atividade e comunicação colocam-nos à prova diariamente. A nossa necessidade de relação depara-as com o enorme campo das diferenças, representado pelo outro” (MELUCCI, 2004, p.127).

4.2 ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

O fenômeno das chamadas Organizações Não-Governamentais, que agrupa parte dos componentes do Terceiro Setor, teria se originado de outras iniciativas de assistência social e caridade, inclusive de caráter religioso. Mas da maneira como é atualmente promovida no país parece estruturar-se a partir da década de 1950 por meio de fundos criados pelos Estados Unidos para a assistência e desenvolvimento de outros países, como expõe o estudo de Barbosa (2006). Apesar de terem sua procedência relacionada aos antigos centros de pesquisa, associações promotoras de educação popular, entidades de assessoria a movimentos sociais, as ONGs adquiriram um ar de “novidade” a partir da década de 1980, quando ganham visibilidade e novo formato de trabalho.

No Brasil, e na maioria dos países da América Latina, a formação dessas entidades ocorreu juntamente com a eclosão dos movimentos sociais dos anos 1970 e 1980, fazendo com que as ONGs estabelecessem relações muito próximas com tais mobilizações da época,

chegando muitas vezes a serem confundidas com tais grupos. Em nível de Brasil, pode-se dizer que devido à grande repercussão da ECO 92⁵ causada pelos grupos não-governamentais, que denunciavam os modelos vigentes de tratamento dos ecossistemas e apresentavam propostas alternativas concretas para o desenvolvimento auto-sustentado, a mídia passou a se interessar e mediatizar mais esses grupos “alternativos”. Sendo esse o momento de apresentação para maior parcela da sociedade desse tipo de trabalho.

Assim, as ONGs que antes eram um suporte caridoso de algumas entidades a uma determinada comunidade passam a ser órgãos oficialmente filantrópicos do Estado, passando a ter responsabilidades de assistencialismo junto à sociedade diante das mazelas que crescem diariamente. Também está havendo uma forte comoção, educação para que as pessoas achem essas atitudes e essa proliferação de ONGs normal, solidário e nobre.

4.3 TERCEIRO SETOR E COMUNICAÇÃO

O contexto do Terceiro Setor brasileiro, perante suas enfermidades sociais, é composto por instituições que tem como missão suprir alguma carência deixada pelo governo à sociedade, buscando mudanças de paradigmas por meio do desenvolvimento econômico, político, cultural, na área da saúde, etc. propiciando na população o sentimento de dívida com a sociedade menos favorecida. Por isso, as atividades desenvolvidas por essa segmentação vem sendo reconhecidas como importante esfera de atuação civil, embora precise se articular com o poder público (Primeiro Setor) e com setor privado (Segundo Setor) para que suas ações obtenham sucesso e visibilidade.

Segundo Peruzzo (2007) o surgimento deste setor para a sociedade parte do interesse superficial em apenas “fazer o bem”, pois na verdade a estratégia é reduzir os compromissos do Estado de Bem-Estar Social (*Welfare State*), além de salvaguardar os interesses de classe quanto à reprodução da governabilidade capitalista e ao uso mercadológico por parte de grandes corporações. Porém, há que se dizer, da participação do Estado no atendimento ao bem-estar deu-se porque a prática capitalista se exime de pagar o “salário” necessário para a reprodução da força de trabalho.

⁵ Grande evento para debate ambiental - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada entre os dias 3 e 14 de junho de 1992, na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. O evento, que ficou conhecido como ECO-92 ou Rio-92, fez um balanço tanto dos problemas existentes quanto dos progressos realizados, e elaborou documentos importantes que continuam sendo referência para as discussões ambientais.

Ainda seguindo os pensamentos da autora ela adverte que retirar do Estado (e do capital) a responsabilidade de intervenção na ‘questão social’ e transferí-la para a esfera do ‘Terceiro Setor’ não ocorre por motivos de eficiência das ONGs (como se fossem, naturalmente mais eficientes que o Estado), nem apenas por razões financeiras: reduzir os custos necessários para sustentar esta função estatal. O motivo é fundamentalmente político-ideológico: retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de autoculpa pelas mazelas que afetam a população, de auto-ajuda e ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por outro lado, uma imagem de transferência de responsabilidades a partir da precarização e focalização (não-universalização) da ação social estatal e do ‘Terceiro Setor’, além de ser uma nova e abundante demanda lucrativa para o setor empresarial.

Para Mendonça (2004) as atividades comunicativas tem sido decisivas para as mudanças de atitudes, de comportamento e, principalmente, dos padrões culturais mais profundos e expressivos, o que aumenta a importância da busca por modelos e estratégias que consigam solucionar problemas relativos à aceitação das mensagens e dos conteúdos dirigidos aos diferentes públicos das instituições. Kaufman (2010) diz que a interação com o outro, além de um exercício de alteridade, é também uma luta por significados, traduções, compreensões, produções de sentidos numa busca incessante por compreensão para consigo e com os outros. Ainda seguindo os pensamentos da autora, que se apóia em Wolton (2004) para melhor expressar suas idéias, a valorização do conceito de comunicação, em sua dimensão mais normativa evoca o ideal de trocas, de partilhas mútuas e contínuas, típicas das interações cotidianas. As relações com os outros, o entendimento dos outros e da vida envolve o ato de comunicar. O mundo é construído na interação comunicacional entre as pessoas, e não individualmente, ou seja, se a realidade é construída socialmente é por ser partilhada.

A partir da diversidade de públicos com quem esse setor se comunica, de forma direta e indireta, e principalmente a particularidade de comunicação que cada um exige leva facilmente ao conceito de Mendonça (2004) em que essas organizações passam a ser percebidas como elemento de mobilização social, visto que atuam no sentido de proporcionar o surgimento de condições necessárias para sua existência. Para a autora o engajamento em uma causa social gera identificação com a entidade. Embasada nesse pensamento ela defende a necessidade de trabalhar dentro da comunicação também a idéia de pertencimento àquele grupo, estreitar essa identificação. Mas salienta que assim como todas as identidades de um ser humano pós-moderno, não é por ser filantrópica, que será menos efêmera e transitória. Por

isso mesmo, a necessidade de cada vez mais trabalhar essas instituições como se fossem marcas pós-modernas, utilizar com os voluntários os mesmos conceitos lúdicos e irracionais⁶ utilizados para vender uma calça jeans por R\$ 800,00 e satisfazer uma pessoa. Trabalhar de maneira que a pessoa se sinta parte daquele grupo, que se fidelize a ele de forma a espalhar em sua teia de relacionamentos essa sua faceta identitária.

Mendonça (2004) defende que por meio de ações inclusivas, no sentido de gerar identificação com os interesses em questão se pode almejar condições de mobilização necessária para o alcance dos objetivos coletivos. Para exemplificar seu pensamento ela se apóia nas palavras de Melucci (2001, p.140) dizendo que “o indivíduo não é convocado a partir de seu pertencimento a alguma comunidade de interesse ou grupo específico, mas como sujeito singular”. De maneira semelhante, sua participação não depende de uma militância baseada em uma “escolha de vida”, mas na trajetória individual no coletivo. Sendo responsabilidade dos agentes mobilizadores captarem essas potencialidades e convertê-las em práticas concretas. Kaufmann (2010) defende que as organizações são lugares de vida e de luta, de fervura de múltiplos saberes que se cruzam dando origem a novas formas de ver e atuar no mundo. As narrativas individuais e de grupo são entrelaçadas, estabelecendo relações comunicativas que permitem o desenvolvimento de laços de solidariedade, cooperação e pertença. Os indivíduos que compõem a organização a constroem e são construídos por ela num processo recíproco que fundamenta as integrações nesse contexto. Através de Oliveira e Paula (2008) Kaufmann (2010) diz que na comunicação que ocorre no contexto organizacional é possível estabelecer uma conexão entre produção de sentidos e ambiente organizacional, já que os sentidos existem na interação estabelecida, e as organizações são concebidas como agentes comunicativos nestes processos de interação.

Para Mendonça (2004), a estratégia governamental em curso no país consiste numa série de redirecionamentos para as funções do Estado, em que: há uma perda de identidade dos direitos sociais e restrição da concepção de cidadania; há o aprofundamento da separação público-privado e a reprodução é inteiramente devolvida para este último âmbito; a legislação trabalhista evolui para uma maior mercantilização (e, portanto, desproteção) da força de

⁶ De acordo com Kotler (2006) e Semprini (2006), uma instituição não vende apenas um produto ou uma marca bem posicionada. Vende sentimentos, sentidos, expectativa de compra e desempenho do produto, o status que ele proporciona, a sensação de pertencimento e/ou aceitação a/de um grupo que agregam ou não no preço do serviço ou produção e que favorecem o consumo irracional, o consumo que compra marca, qualidade, atendimento, comodidade, e, não necessariamente, avalia as vantagens e desvantagens da relação custo x benefício. De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e acabam se dispondo a pagar pela qualidade. Eles buscam sempre o melhor dentro de sua capacidade e disponibilidade de gasto, sendo esses fatores decisivos no momento da avaliação de consumo.

trabalho; a legitimação do Estado se reduz à ampliação do assistencialismo. A expressão institucional desse modelo – e do caráter das relações sociais – é também para ela um *novo Estado*, um cenário diferente que expressa – ao passo que define – novas condições de luta social.

A relação ONGs *versus* Estados torna-se essencial pela influência do governo para conseguir benefícios às instituições e às entidades em ser o ponto de apoio entre ações e discursos, pois quanto mais estreita essa relação, bem como com empresas privadas, maior a visibilidade e vantagens. Essas entidades precisam muito dessa rede de relacionamentos para sua manutenção e sustentação. Quanto maior e de mais alto escalão de influência melhor, sempre. Na questão com o Estado parece ser recíproco o interesse na relação, visto que as Organizações Não-Governamentais tem sido vistas como assumindo responsabilidades sociais que o Estado estaria abandonando e ainda como formadoras, incentivadoras e influenciadoras de e nas políticas públicas. Nessas relações tudo é relação de troca de favores, os únicos “inocentes” são os beneficiados com atendimentos gratuitos.

4.4 PARCEIROS VOLUNTÁRIOS

A Organização Não-Governamental Parceiros Voluntários através de seu *site* se apresenta como entidade sem fins lucrativos, apartidária, criada em janeiro de 1997 por iniciativa do empresariado do Rio Grande do Sul, com a missão de mobilizar, articular, formar pessoas e instituições, estimulando redes e parcerias para o atendimento das demandas sociais pelo trabalho Voluntário Organizado.

Princípio da Subsidiariedade: indivíduos ou grupos agindo pró-ativamente na rua, no bairro, no município e somente recorrendo a instâncias seguintes quando não houver condições de lidar adequadamente com o problema em sua esfera de atuação. Dessa forma, cada comunidade tende a se tornar agente gestora de seu próprio desenvolvimento, reduzindo interferências burocráticas e custos. É a comunidade fazendo pela comunidade, em uma relação em que ganham todos. (ONG Parceiros Voluntários, Relatório Anual de 2010)

“Resultados com Emoção”. Esse posicionamento da ONG Parceiros Voluntários é confirmado por um número que expõem à sociedade. Com 14 anos de atividades, a instituição que iniciou com apenas um mil voluntários, hoje é formada por uma legião de 369 mil

pessoas de diferentes origens sociais e áreas de atuação, sendo mais expressivo, 71%, o número de mulheres atuantes.

Os pilares de crenças e valores da entidade estão alicerçados em que toda pessoa é solidária e um voluntário em potencial; a filantropia e o exercício da cidadania, pela prática do voluntariado, são indispensáveis para a transformação da realidade social; o voluntariado organizado é a base do desenvolvimento do Terceiro Setor; todo trabalho voluntário traz retorno para a comunidade e para as pessoas que o realizam; a prática do princípio da subsidiariedade é indispensável à autonomia das comunidades para seu desenvolvimento e o desenvolvimento sustentado é alcançado pela interação entre os sistemas econômico, ambiental e social.

A Parceria Voluntários tem sua atuação marcada através de Programas e Projetos em Parceria. Como programas destacam-se: Voluntário Pessoa Física - VPF e Voluntário Pessoa Jurídica – VPJ, os quais visam auxiliar e fomentar a iniciativa de trabalho voluntário entre pessoas físicas e jurídicas. O programa Parceiros Jovens Voluntários - PJV é descrito como um grande guarda-chuva, que engloba várias formas de envolvimento da comunidade escolar com a sua comunidade. Ele estimula que o jovem atue em seu contexto social, visando a sua formação como agente mobilizador, articulador frente a desafios cotidianos e sua integração à comunidade, com base na solidariedade e na Responsabilidade Social Individual – RSI e o programa Organizações da Sociedade Civil – OSC atua para a implantação e desenvolvimento da cultura do trabalho voluntário organizado, visando à transformação da realidade social. As OSC são apoiadas por voluntários cadastrados na Parceria Voluntários, que visam atender às demandas dessas organizações nos mais diversos segmentos, possibilitando o beneficiamento direto e indireto de seus públicos. Cada um desses programas possui processos e metodologias próprios, estruturados para potencializar os resultados do voluntariado na comunidade.

Sobre os Projetos em Parceria há o *Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil* que é uma parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento/Fundo Multilateral de Investimentos – BID/FUMIN – e a ONG Parceiros Voluntários, com o patrocínio da Petrobras, que conta com o envolvimento e apoio de uma Rede Colaborativa. A prestação de contas como ação tem que ser competente; como atitude, precisa ser transparente. Acredita-se que todas as Organizações e participantes deste Projeto estão abertas a transformar essa ideia em parte indissociável da sua Causa. Para reposicionar-se e consolidar uma estratégia voltada à transparência e boas práticas de prestação de contas, as Organizações precisam trilhar o caminho da reflexão e tomada de

consciência, bem como capacitar-se, autoavaliar-se e traçar planos na direção do novo patamar de novas práticas. O programa *Gestão para Sustentabilidade, Empreendedorismo e Redes Colaborativas de Organizações da Sociedade Civil* é uma parceria entre o SEBRAE Nacional e a ONG Parceiros Voluntários, a qual objetiva capacitar os dirigentes de OSC, visando sua atuação dentro da comunidade em que estão inseridos. Serão capacitadas 1.100 Organizações da Sociedade Civil (OSC) no Rio Grande do Sul e a metodologia será disseminada a outros quatro estados brasileiros, a serem indicados pelo SEBRAE. O projeto *Rede Parceria Social* é um novo conceito de política social, vem sendo trabalhada pelo Governo do Estado, através da Secretaria da Justiça e do Desenvolvimento Social com apoio do Conselho Estadual de Assistência Social e de parceiros estratégicos do Segundo e Terceiro Setores, por fim o projeto Rede Concerto Social é um projeto junto ao HSBC que por meio do Instituto HSBC Solidariedade encontrou no Estado do Rio Grande do Sul a oportunidade de transferir as tendências do mundo moderno para o desenvolvimento social. A Rede Concerto Social inova no trabalho de inter-projetos e mostra que o desenvolvimento em conjunto funciona mesmo como uma orquestra.

Segundo declaração apresentada no *site*, nos últimos dez anos, a instituição dirigida por Maria Elena Johannpeter trabalhou forte para desenvolver a cultura do voluntariado nos jovens e segundo Relatório Anual de 2010 da ONG, disponível no *site* da entidade, no ano de realização do material a entidade teve 369.066 voluntários mobilizados, 1.945 escolas mobilizadas, 2.473 empresas mobilizadas, 2.784 organizações da Sociedade Civil conveniadas, 82 municípios mobilizados e em torno de 1,5 milhão de beneficiados, em ações e atividades de voluntariado.

O ano de 2011 inicia de maneira ascendente com 358 novos voluntários da rede que abrange 82 municípios gaúchos. O envolvimento resultou na consolidação da ação Tribos nas Trilhas da Cidadania⁷, que na última edição, reuniu 108 mil estudantes da rede escolar pública

⁷ Criado há quatro anos para atender as demandas dos jovens, que queriam “estar junto” dos colegas para “pôr a mão na massa” e fazer acontecer, o projeto *Tribos nas Trilhas da Cidadania*, da ONG Parceiros Voluntários, é hoje a maior mobilização de voluntários jovens do país. Neste ano, 93 mil alunos de 326 escolas gaúchas participarão do projeto, desenvolvendo cerca de 1.280 ações. Eles já formaram 319 tribos, em 62 municípios gaúchos. Principal ação do programa Parceiros Jovens Voluntários, *Tribos* foi criado com o objetivo de estimular e desenvolver a cultura do trabalho voluntário organizado entre os jovens, a partir dos conceitos de Tribos – pertencimento – Trilhas – movimento – e Cidadania – responsabilidade social individual. A Parceiros tem a convicção de que quando escolas, jovens, famílias e comunidade se unem é mais fácil identificar quais são as principais necessidades da região e desenvolver propostas que ajudem a solucioná-las. Assim, todos passam a se sentir parte das ações, como agentes de transformação social. Da idéia resultou até a publicação de um livro: “Tribos nas Trilhas da Cidadania, Histórias e Guias para o Voluntariado Juvenil”, foi escrito a partir da experiência de *Tribos* em 2003. (www.parceirosvoluntarios.org.br)

e privada do Rio Grande do Sul e capacitou 452 jovens no curso Desenvolvendo Jovens Tribeiros.

A ONG ainda fomenta a iniciativa privada a criar Comitês Internos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e também promove cursos de capacitação gerencial e de desenvolvimento de lideranças para organizações do Terceiro Setor. Em outubro de 2008, foi contratada pelo BID para desenvolver e sistematizar o projeto intitulado *Desenvolvimento de Princípios de Prestação de Contas e Transparência em Organizações da Sociedade Civil*, que será disseminado para outros estados a partir de novembro de 2011, quando encerra o projeto piloto da metodologia. No projeto piloto foram capacitadas – gratuitamente - 76 organizações sociais e 148 dirigentes de 21 cidades do Rio Grande do Sul. Outra iniciativa que marcou 2010 é a metodologia “Gestão para a Sustentabilidade, Empreendedorismo e Redes Colaborativas”, levada à, organizações sociais de vários estados, por meio de cooperação técnico-financeira com o SEBRAE Nacional. Nesta parceria, a Parceiros Voluntários capacita dirigentes de organizações sociais para uma gestão sustentável.

4.5 FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA

A Fundação Thiago de Moraes Gonzaga foi criada, em maio de 1996, um ano após o acidente que matou Thiago Gonzaga, filho de Régis e Diza, dia 20 de maio de 1995, quando o carro em que estava de carona chocou-se contra um contêiner colocado irregularmente na rua, em Porto Alegre (RS).

Depois de inaugurada, a fundação lançou o programa Vida Urgente, o qual tem como missão valorizar e preservar a vida através da mobilização social para uma mudança de comportamento através de ações educativas e culturais. Segundo a fundação, o Vida Urgente é mais do que uma campanha de trânsito, é um programa de valorização e preservação da vida, pois possui um conjunto de atividades que visam humanizar o trânsito. Para a fundação o trânsito é mais que um problema das Secretarias de Transporte e Segurança é uma questão de educação.

No ano 2000, a fundação foi presenteada com a Praça da Juventude Thiago Gonzaga a qual possui uma escultura do artista plástico Hidalgo Adams e ao pé da obra está à seguinte frase: "Que a alegria da juventude de nossos filhos, com seus sonhos interrompidos seja um marco na luta contra a violência e a morte de jovens no trânsito”.

Em maio de 2001 foi inaugurado o primeiro memorial com o nome de jovens que perderam a vida na "guerra do trânsito", que diz: "Para esses jovens a vida era infinita e maravilhosa... Acreditamos que as vidas perdidas não podem permanecer descansando na indiferença. A luta por mudanças e contra a violência deve continuar."

A fundação que possui sede em quase todo Estado do Rio Grande do Sul, em outros estados e até no exterior, atualmente trabalha com os seguintes projetos: *Madrugada Viva* – ação onde grupos de jovens voluntários percorrem os principais locais noturnos das cidades, conversando e conscientizando sobre os perigos da mistura de bebida e direção. Os voluntários também realizam o teste do bafômetro. Quem bebeu demais recebe uma borboleta vermelha (símbolo do Vida Urgente) e é incentivado a deixar o carro e utilizar um meio mais seguro de locomoção; *Moto Vida* – blitz educativa realizada para humanizar a relação dos motociclistas com o trânsito, alertando sobre sua fragilidade nas vias e diante dos outros veículos e incentivando o uso de equipamentos de segurança; *Buzoom* – uma carona segura do Vida Urgente, que garante o retorno seguro dos freqüentadores de grandes festas em segurança para casa; *Salva Vida Urgente* – ação desenvolvida no litoral brasileiro por voluntários que, através de uma abordagem descontraída, passam aos freqüentadores das praias mensagens de valorização e preservação da vida; *Vida Urgente in Concert* – um show pela vida que conta com a participação de bandas locais e nacionais, artistas e personalidades conhecidas do público que, através de depoimentos, deixam mensagens de valorização da vida; *Expo Vida Urgente* – exposição itinerante que percorre shoppings, escolas, universidades, feiras e eventos levando informações, fotos e vídeos sobre as atividades do Programa Vida Urgente; *Vida Urgente na Estrada* – projeto direcionado aos caminhoneiros e carreteiros, com ações em postos de combustível, praças de pedágio, aduanas, fronteiras e estradas. Tem como principal objetivo humanizar as relações entre os condutores de veículos de carga e de passeio; *Escola Urgente* – ação realizada simultaneamente em diversas cidades, desenvolvida em avenidas movimentadas, próximas às escolas, onde jovens voluntários, com o apoio de agentes de trânsito, conversam com os motoristas; *Transportadora da Vida* – programa desenvolvido em parceria com o SETCERGS (Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística no Estado do RS) busca estimular e incentivar ações educativas e sociais para a promoção da educação e segurança no trânsito, certificando empresas do setor de transporte de cargas; *Capacitação de Voluntários* – programa direcionado a capacitar voluntários para o desenvolvimento de ações de conscientização, formando multiplicadores das idéias de preservação e valorização da vida; *Grupo de Apoio ao Voluntário* – espaço onde familiares de jovens que perderam a vida se reúnem, orientados por

um facilitador de grupo, para aprender através da troca de experiência a conviver com a perda. As reuniões são semanais, abertas e gratuitas; *Coral Vida Urgente* – formado por pais que participam dos Grupos de Apoio, o Coral é mais um instrumento de divulgação do Vida Urgente, através das apresentações em congressos, seminários e eventos; *Vida Urgente no Palco* - projeto que oferece, através do teatro, orientação e conscientização a crianças, jovens e adultos, com relação aos perigos do trânsito. Os espetáculos estão disponíveis para apresentações em escolas, universidades, empresas e eventos.

Contadores de Histórias – projeto direcionado a crianças em idade pré-escolar, que tem o objetivo de ensinar aos “pequenos” sobre os cuidados que devem ter no trânsito na condição de pedestre, passageiros, ciclistas. As apresentações acontecem no Espaço Contadores de Histórias, na sede da Fundação.

Jogo da Vida – espetáculo teatral direcionado aos alunos de primeira a quinta séries do Ensino Fundamental. De uma forma interativa, os atores constroem juntos com a platéia uma divertida disputa entre meninos e meninas, para incentivar a valorização e preservação da vida. As apresentações acontecem de forma itinerante, nas escolas.

Últimos dias de Super-Herói – projeto multimídia, direcionado aos estudantes do Ensino Fundamental, que utiliza recursos tecnológicos para atrair um público acostumado com os modernos mecanismos do universo virtual. As apresentações acontecem no Espaço Vida Urgente Educação, na sede da Fundação.

Exército de Sonhos – o espetáculo conta a história de quatro jovens amigos, suas situações cotidianas, seus sonhos e a sua irreverência diante da vida e dos perigos que ela possa apresentar. A peça é baseada em fatos reais, adaptados da história de Thiago Gonzaga. O espetáculo é itinerante e já percorreu diversas cidades e estados brasileiros.

Segundo material de divulgação da Fundação o Programa Vida Urgente ainda desenvolve palestras em escolas, universidades, empresas, além de estar presente em congressos, debates e seminários.

4.6 TRABALHO VOLUNTÁRIO – A FALTA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

A gestão pública, praticada pelo Primeiro Setor, o Estado, tem como princípio, teoricamente, o bem comum dos cidadãos; a gestão privada corresponde ao Segundo Setor, o qual é composto por empresas e fábricas entre outros e possui fins lucrativos, o Terceiro Setor, embora se articule tanto com o Estado quanto com o mercado, tem atuação pública, mas não estatal, e sem fins lucrativos, embora dependa de recursos para executar seus projetos. Por esses motivos, deve-se evitar a utilização de procedimentos da administração puramente mercadológica ou pública ao administrar esse setor, visto que ele precisa constantemente se articular com os outros, mas possui peculiaridades muito relevantes. Seria importante ter dentro no planejamento estratégico como foco seguir e sempre ressaltar os valores institucionais da ONG. Pezzulo (2003, p. 39) salienta essa necessidade de diferenciação:

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

Muitas vezes a existência do voluntariado relaciona-se a dois fatores negativos: o não investimento na qualificação e a falta de comprometimento do voluntário com a atividade, portanto a descontinuidade de muitos planos em que essa pessoa é responsável ou faz parte. Assim, a Gestão Social enquanto processo gerencial faz-se necessária e utiliza instrumentos administrativos mesclados às realidades sociais, políticas e econômicas. Para complementar o quadro institucional, é importante ter definida a cultura organizacional da ONG diante de seus colaboradores e voluntários, assim como suas crenças, princípios e o bem oferecido à sociedade, influenciando dessa forma na mobilização de recursos.

Embora a Gestão Social seja um conceito ainda em construção, algumas diretrizes devem ser seguidas para buscar o sucesso de sua missão. França Filho (2003, p. 5) enfatiza que a Gestão Social possui dois grandes desafios:

De um lado, superar a cultura política tradicional que permeia o mundo das organizações sociais e empreender parcerias efetivas entre sociedade civil e poderes públicos que reconheça e estimule o real potencial dos grupos implicados, para além de uma mera atitude de instrumentalização da ação. Do outro, a necessidade de construção de um arcabouço metodológico que preencha os requisitos básicos de

uma gestão genuinamente comprometida com o social. Isto implica não o desprezo absoluto por todo um aparato de conhecimento técnico-gerencial desenvolvido pela ciência administrativa de orientação gerencialista e corporativa. Mas, a adoção de uma abordagem crítica que permita discernir aquilo que pode ser incorporado do mundo privado e o que deve ser efetivamente constituído, resguardando desse modo o reconhecimento da especificidade, em termos de racionalidade, do universo da gestão social.

Barbosa (2006) ressalta que diversas ONG's trabalham na mesma área de atuação e, portanto, pode-se dizer que competem pelos mesmos recursos, por isso diversificar as fontes econômicas e mostrar-se diferente a sociedade, ou seja, explicitar suas particularidades em relação às demais organizações imbuídas na mesma luta, para que a sociedade e principalmente a mídia apóie a instituição.

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

A autora diz que as organizações⁸ mudam e sempre mudaram de acordo com a lógica de funcionamento da sociedade, mas com a diferença de que agora esse processo está mais elástico e menos engessado, assim como as pessoas. Dizem que o momento do mercado atual é da “Geração Y”, geração mais aberta às mudanças e com maior poder de redimensionamento e organização diante delas. Por isso, o desafio é conseguir preservar reputações de líderes e organizações diante das flexibilidades atualmente ativas no mercado. Assim a autora utiliza a tecnologia como grande aliada para essas alterações, não necessariamente de mentalidade empresarial, mas de comportamento, de posicionamento diante do mercado. Ela diz:

“Fundamentalmente é preciso reconhecer que nova tecnologia não significa apenas uma nova teoria. Significa uma nova forma de pensar, sim, mas sobretudo, exige uma nova forma de agir. Inovação tecnológica significa inovação moral. E essas inovações impactam diretamente na forma de planejarmos e posicionarmos as reputações nesses novos tempos. Vivemos não apenas num novo ambiente social: passamos a viver, de uma década pra cá, num novo ambiente moral, com novas

⁸ A autora se refere a Primeiro e Segundo Setor, mas as idéias se aplicam ao contexto de Terceiro Setor.

regras de comportamento, como novas exigências, onde transgressões que antes podiam passar despercebidas podem agora ser expostas em tempo real, em escala global.” (BARBOSA, 2006, p.62)

Para a autora, as empresas atuais quando comparadas com as de 1990 estão separadas por um verdadeiro abismo histórico, em termos de linguagens, tecnologia, códigos e principalmente premissas. As organizações passaram a enfrentar novos desafios, riscos e novas divisas de oportunidades em que tudo diz respeito à percepção e à exposição de imagens públicas ou institucionais.

Isso se torna mais explícito quando se fala em globalização, fluxo informacional, instantaneidade, transparência em um meio e *web*, em que todos esses conceitos são vivenciados, executados e cobrados juntos sob diversas expectativas e perspectivas diferenciadas. No presente trabalho, estuda-se a imagem institucional das organizações anteriormente citadas sob a perspectiva de seus *sites* e a integração desses com o mundo virtual e suas exigências com a gestão comunicacional. Diante disso, toma-se como apoio as palavras de Rosa e Russel (2010) em que a comunicação, é cada vez mais, um fator-chave no funcionamento das organizações e as redes são vistas como fatores fundamentais destas.

A comunicação empresarial do século XXI está estruturada em adaptar-se às potencialidades tecnológicas e reformatar-se ao ponto de utilizá-las com destreza ou já “nascer” dentro dessa realidade e explorá-la sob suas diversas perspectivas: bancos de dados com detalhes das preferências dos clientes podendo levar a personalização de uma determinada página visitada ou do envio de notícias e promoções; estoque em que a produção é solicitada conforme encomenda sem aumentar custos; acervo digital de milhões de produtos disponíveis para consumo; interação com clientes sem que esses precisem deslocar-se até uma loja próxima, havendo a real possibilidade de tudo ser resolvido por e-mail, entre outras inúmeras formas de utilização dessas ferramentas virtuais. Para as autoras a partir das mídias sociais, a era da comunicação unilateral entrou em declínio, pois agora o público tem poder efetivo e instantâneo de se manifestar, reagir, se posicionar e reconstruir diversas vezes uma informação recebida.

a comunicação organizacional necessita posicionar-se estrategicamente perante as redes sociais que se caracterizam principalmente pela não-linearidade, a instantaneidade, a interatividade, a pessoalidade e a acessibilidade, que definem novos perfis comportamentais dos públicos. Neste universo, muitas reputações organizacionais estão sendo construídas, fortalecidas ou destruídas. (ROSA & RUSSEL, 2010, p. 02).

Terra cita alguns fatores que destacam características importantes das mídias digitais:

Publicação de muitos, permitindo a disseminação da informação; diálogo de um para um ou de muitos para muitos, com características de bidirecionalidade (mão dupla) e interatividade; conectividade, permitindo a transferência de informações entre computadores; heterogeneidade, uma vez que utilize diferentes sistemas operacionais e computadores que podem ser interconectados. [...] navegação (por meio de hipertexto), caracterizando a comunicação não-linear; instantaneidade e velocidade; comunicação em rede; presença e disponibilidade de informações 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano; alcance mundial; busca e consulta rápida e facilitada; personalização; característica de mídia de massa e dirigida ao mesmo tempo, a depender do endereço eletrônico (*site*) que acessar. (TERA 2005, p.3 *apud* ROSSA & RUSSEL 2010, p.3)

A utilização das ferramentas virtuais possibilita a troca rápida de informações e uma aproximação com o público o que possibilita a construção de uma imagem positiva visto que proporciona a sensação de assessoramento, atenção, importância e favorece ações diretas entre público e empresa sem o intermédio de mídias tradicionais.

5. IMAGENS: INSTITUCIONAL E NA WEB

No capítulo anterior, foi tratado sobre a relação indivíduo *versus* simbólico, tendo essa relação direta com a cultura individual e organizacional.

Neste capítulo será conceituada imagem e identidade corporativa e o funcionamento do discurso empresarial voltado para o propósito de conquistar a confiança dos clientes e do público em geral. A criação e adaptação de personagens e estruturas voltadas para um perfil, expectativas e sensações sobre uma imagem criada, apresentada, percebida e constantemente remodelada. Mas tratando-se de entidades não organizacionais essa remodelação constante nem sempre é tão bem vista, visto a intenção de gerar credibilidade e confiança na instituição. Por isso será nesse momento será apresentada a questão de trabalhar conceitos positivos de maneira lógica e coerente com os valores, facetas e histórias publicamente dispostas.

5.1 IMAGEM INSTITUCIONAL

A dimensão simbólica e cultural, do processo comunicacional e dos fenômenos identitários, é ressaltada por Hall (1999) que define esse processo como sendo interno à sociedade, devido às diversas posições e contextos que o homem pós-moderno está inserido. Isso é o que ele define como identidade cultural, colocando-a como um ponto de identificação. Para o autor a noção desse conceito está na ideia de identificação, como resultante de processos de interação entre sujeitos e sociedade. Por isso ele defende que seria melhor falar em identificação, em processo, do que em identidade, visto que afirma ser a identidade “algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes [...] ela está sempre incompleta, está sempre em processo, sempre sendo formada” (HALL, 1999, p.38).

Através da multiplicidade de sistemas de representações culturais a que se tem acesso os indivíduos estão expostos a inúmeras identidades com as quais poderiam se identificar em parte ou temporariamente. Baldissera (2004) afirma que os sujeitos realizam diferentes identificações em diferentes momentos e lugares, as quais podem parecer seguir uma coerência para o emissor, mas que nem sempre tem a mesma lógica percebida pelo receptor. Essa falha entre as estórias criadas pelas diferentes facetas identificatórias, as quais são adaptadas aos momentos, podem ser consideradas como ruídos na comunicação e gerar manchas na imagem trabalhada. Para o autor “em cada materialização, é provável que apenas

uma das possibilidades identificatórias seja atualizada – uma das máscaras utilizadas pelas pessoas (*persona*) para representar.”(BALDISSERA, 2004, p.110).

Dessa maneira, quando se tenta descrever uma identidade provavelmente se contemple apenas uma das facetas que constitui o todo, ou seja, apenas uma parcela das possibilidades de identificação. Assim, baseado em Maffesolli (1996), Baldissera (2004, p.104) afirma que a identidade “é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito – portanto, também de uma organização, cultura e sociedade.”

Seguindo as idéias de Baldissera os processos identificatórios ou as identificações realizadas pelos indivíduos teriam diferentes possibilidades, temporalidades ou durações e intensidades de realização. O autor expõe que se a identificação entre o “eu” e o “outro” é possível, ela terá um tempo e uma duração. Podendo ser momentânea, temporal (temporário, sazonal) ou permanente. A identificação momentânea seria uma tendência, algo facilmente superado e esquecido, já a identificação permanente seria uma relação entre público e empresa em longo prazo. Segundo Machado (2002, *apud* NASCIMENTO; LOPES FILHO, 2010), a identidade de uma organização pode ser concebida como produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. Assim, pode-se afirmar que uma identidade organizacional é o resultado da interação com seus públicos através de características sociais, culturais, psicológicas e influências internas e externas sofridas por uma entidade.

Nessa perspectiva é preciso gerir a multiplicidade, pois os públicos internos podem influenciar não só a definição da identidade, como intervir na sua gestão. Isso explica a o motivo de as organizações integrarem identidades multifacetadas, pois cada um dos públicos dá algo de si que influencia de maneira forte ou fraca o todo.

Para Baldissera (2004, p.200), mesmo sendo construídas e reconstruídas permanentemente, as identidades dependem de alguns processos de articulação:

- a) a correta definição da imagem que se quer construir (imagem ideal) e a expectativa de imagem dos públicos; b) o domínio dos códigos socioculturais do público-alvo; c) as noções de possibilidade, temporalidade e intensidade identificatória e d) a adequada definição de estratégias de comunicação.

Iasbeck (2007) acredita que a imagem está ligada a uma configuração do discurso para o público ao qual se destina do receptor e do ambiente do qual emergem esse material. A partir disso configura-se o que se considera uma imagem, ou seja, a configuração mental e afetiva elaborada através dos desejos, visões, experiências e expectativas do receptor. Portanto, para o autor, a Identidade Organizacional é o resultado da relação entre discurso e

imagem, relação essa que pode ser ponderada por características afetivas positivas ou negativas geradas tanto por emissor quanto por receptor.

Pela efemeridade da imagem identitária gerada, a administração dela está na coordenação, reprodução e reformulação do discurso produzido, pois toda relação é uma relação de forças, portanto, de disputa (FOUCAULT, 1996 *apud* BALDISSERA, 2008).

Para o autor uma boa imagem não se impõe, se conquista. Ela é reflexo de uma administração alinhada à missão da empresa, voltada para o mercado e os anseios da sociedade em que está inserida, da sociedade de funcionários e fornecedores e da sociedade de uma maneira mais genérica. Os produtos devem ser estudados e produzidos a partir da imagem que a empresa quer passar.

Com Gomes (1999) complementa-se essa idéia a partir de que para o autor trabalhar uma imagem não é expor a empresa como um todo. Essa transparência não existe. Ao explorar esse aspecto escolhe-se uma característica que gere fácil identificação com o público e o exibe combinado com outros elementos, mas com maior ênfase, para que esses dados subsidiem a imagem pretendida pela empresa. O autor trata imagem como uma entidade conceitual, decisivamente apoiada e construída sobre mecanismos enunciativos lingüísticos. Ele acredita que:

parece até mesmo que todo o complexo jogo de papéis, status, posições relativas e valores sociais, que constituem qualquer forma de sociedade, se resolve no mundo contemporâneo em termos do jogo da imagem pública. Um jogo que se torna mais importante nas nossas sociedades extensas particularmente para três classes de atores sociais que lidam com materiais que dependem essencialmente de conhecimento ou reconhecimento pela massa: o mundo do espetáculo (cultura, esportes, artes etc.), o mundo do comércio e o mundo da política. Este conhecimento/reconhecimento certamente inclui em geral tudo o que se pode dizer sobre o modo como são vistos, por uma quantidade numericamente significativa de indivíduos, num intervalo variável de tempo, pessoas e classes de pessoas, objetos e classes de objetos, instituições e classes de instituições, principalmente dos três mundos acima mencionados. (GOMES, 2004, p. 243)

Ainda segundo Gomes (2004), a imposição da imagem situa-se em condições de disputa constante, disputa de audiência, atenção, interesse e predileção do público. Dessa maneira, a imagem acabaria por coincidir com as impressões e disposições de clientes em face de produtos e empresas, item decisivo para que estes últimos possam adaptar-se e sobreviver à competição.

Apesar da tentativa de trabalhar focado no público-alvo existe a necessidade de abranger os esforços para captar novos clientes e vender a outros públicos a idéia, o produto, o serviço e, principalmente, a filosofia da empresa. Para tanto, além do Relações Públicas que planeja, executa e monitora inúmeras ações em prol dessa imagem positiva, há todo o conjunto

comunicacional que envolve a instituição desde fornecedores, parceiros e colaboradores que influem diretamente na imagem pública apresentada. Compreender o processo de construção da identidade organizacional pode contribuir para o gerenciamento de aspectos organizacionais sob os quais a empresa tem a possibilidade de exercer certo controle, podendo vir a significar uma vantagem competitiva. Isso pode levar a uma intencionalidade na criação de pseudoeventos ou pseudofatos, transmitindo significados verbais ou não por meio da comunicação.

Pela percepção de Semprini (2006) concluiu-se que trabalhar uma imagem institucional agregada aos produtos gera retornos financeiros mais constantes do que trabalhar uma imagem para cada produto lançado. A conclusão baseia-se na construção de valor agregado e identificação com a marca e os valores transmitidos pela percepção da empresa.

De acordo com Olions (1990 *apud* Pinho, 1996) a identidade corporativa mantém uma relação mais próxima com quatro áreas principais de atividades: os *produtos* e *serviços* que são fabricados ou vendidos, o *ambiente* em que circulam as diversas *comunicações* por que geram e que geram esses produtos e o *comportamento* das pessoas em relação a esses produtos. Cada um desses pontos informa um aspecto diferente sobre a empresa, mas que segue uma coerência de filosofia identitária.

Kotler (2006) em seus manuais administrativos concorda com a visão dos autores acima citados dizendo que identidade e imagem são conceitos diferentes, sendo identidade o posicionamento da empresa e como ela procura ser vista; e imagem a maneira como o público vislumbra essa empresa. Para ele uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor, comunicar essa personalidade de forma diferenciada e transmitir poder emocional além da imagem mental.

Para esse processo ter o efeito esperado a identidade deve ser transmitida ao público por meio de todos os tipos de veículos de comunicação e contato com a marca que estiver disponível. O autor também considera a importância de não perder nenhuma oportunidade comunicacional para expor essa identidade, valorizando, inclusive e principalmente, o espaço físico da empresa como um poderoso gerador de imagem e identidade.

Kotler (2006) enfim define imagem como a soma de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem de um objeto. Imagem é um conjunto de crenças sobre um objeto. “Uma imagem é influenciada tanto pelas características objetivas do objeto, como pelas características subjetivas de quem o vê” (KOTLER, 2006, p. 63). Dessa maneira, após conhecer o seu público, a instituição pode adequar sua maneira de se comunicar com ele, iniciar um diálogo que muitas vezes passa por uma adequação de imagem.

5.2 COMUNICAÇÃO E WEB

Tratando-se de século XXI não é possível imaginar a construção de uma imagem institucional sem considerar de que forma ela será feita no universo da *Web*. Saber utilizar, explorar e se beneficiar dessas ferramentas trará retornos incalculáveis as empresas por trabalhar e se tratar da principal característica da Internet: instantânea e não linear.

A grande questão relacionada à Internet não é seu potencial – seja como ferramenta de marketing para a construção da marca, seja como instrumento de mobilização social. Ambas as possibilidades são abundantemente exemplificadas por qualquer passeio pelas páginas da *World Wide Web*. A pergunta que precisa ser feita pelos profissionais de marketing, aí incluídos assessores de comunicação, tem mais a ver com a sua postura em relação à internet do que ao meio em si: o que virá a 30 seguir? Como uma caixa de Pandora, a Internet abriu portas, muito mais do que se imagina. (BRANDÃO; CARVALHO, 2003, p. 202)

A partir da ligação entre o que tange a legitimação e a visibilidade midiática, a qual interliga e trabalha com as diferentes mídias e o conjunto de seus processos de emissão e recepção, percebe-se a importância de investigar a construção dessa visibilidade diante de novas possibilidades sócio tecnológicas, como a Internet.

Segundo Scheid (2008), a Internet com sua gama de interfaces comunicacionais e interações permite construir um meio cercado de espontaneidade, subjetividade e instantaneidade. Ela fomenta a agilidade tanto para agir quanto para reagir diante de uma situação. Ela exige que as ações sejam cuidadosamente planejadas para que ao passarem do privado para o público, caso algo saia do previsto, possa ser contornado na discrição desejável, mas objetivando que esses “contratempos” não ocorram. Pois em se tratando de imagens essas pequenas ranhuras ficam registradas na *web* por anos e a qualquer momento podem ser lembradas. A autora acredita que a Internet também possibilita uma modalidade peculiar de visibilidade, nesse momento de evolução humana representada pela mídia e no presente estudo pelo desejo de legitimação institucional de uma organização, no caso presente das ONG's citadas, as quais buscam legitimar suas causas através da disponibilização de questões referentes às instituições e pertinentes aos públicos que procuram aqueles *sites*. Assim, essas entidades buscam o olhar do outro, para criar seus espaços próprios de visibilidade aceitação social.

Nesse momento que o Relações Públicas, que se caracteriza pela responsabilidade pela gestão das imagens com que trabalha, mostra-se relevante para a contínua negociação à

representação da identidade corporativa da organização perante a sociedade. Para Scheid (2008), as instituições lutam pela sua legitimação por meio das práticas de linguagem e de interação na esfera de visibilidade midiática. No cenário de novas possibilidades e sociabilidades, a gestão da comunicação nas instituições torna-se insuficiente para administrar fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e públicos.

De acordo com Barichello e Lasta (2010) a evolução da *Web 1.0*⁹ para a *2.0*¹⁰ provocou uma gradual ruptura no modo de muitas empresas pensar e agir. A evolução tecnológica obrigou-as a trocar sistemas e estruturas estáticas, de comunicação unilateral, típicos de *Web 1.0* para portais que implicam trocas entre empresa e usuário, que criam a expectativa de interação, de movimento, característico de *Web 2.0*. Sendo que já se fala em *Web 3.0* e *4.0* o que, sem dúvida, provocará novas adaptações nas organizações. Talvez menos bruscas do que as primeiras, mas que exigirá novamente reorganização funcional.

Os assuntos referentes a essas transições na *Web* remetem muito às mídias sociais, não as ignorando, mas na presente análise o foco estará voltado para o *site* organizacional. Como as Organizações Não-Governamentais em questão mantêm sua imagem institucional através dos *sites* havendo toda a dinâmica e ascensão das mídias sociais.

O que chamamos de ambiência digital reflete exatamente as estruturas de comunicação complexas e autorreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridirecionais, descentralizando a comunicação, verticalidade das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas. (SAAD, 2009; pag.326 *apud* BARICHELLO E LASTA 2010)

Para Chak (2004), o *site* possibilita às organizações uma comunicação mais permanente e acessível aos clientes que procuram informações específicas, por isso o grau de detalhamento e objetividade torna-se essencial. Um *site* que se comunique bem com seu público propicia que eles se tornem multiplicadores da marca seja através do comentário de acesso interessante, completo e de fácil navegação ou pelos produtos e serviços ofertados. Para o autor, o intuito da empresa deve estar em estabelecer um diálogo direto com os clientes, sem a mediação da imprensa. Explorar a plataforma que em conjunto com outras

⁹ Foi a primeira geração de internet comercial. Seu grande trunfo era a quantidade de informações disponíveis. Mas o conteúdo era pouco interativo. O usuário ficava no papel de mero espectador da ação que se passava na página que ele visitava. Não tinha autorização para alterar seu conteúdo

¹⁰ Sua essência é permitir que os usuários sejam mais que meros espectadores: eles são parte do espetáculo. Os melhores *sites* são ferramentas para que os internautas gerem conteúdo, criem comunidades e interajam. Alguns, como a Wikipédia, possibilitam a construção coletiva do conhecimento.

mídias possibilita a parceria com anunciantes e promoções exclusivas nesses meios, tornando infinitas as possibilidades de trocas.

Essa utilização de mídias digitais por novos usuários não-especialistas em comunicação, em suas inúmeras formas de uso, além das mudanças nos comportamentos comunicacionais e relacionais, enfraqueceu a comunicação empresarial centrada na empresa, com a criação de novos protagonistas nos processos comunicativos. (NASSAR,2008: 194 *apud* BARICHELLO E LASTA 2010)

Tantos caminhos alternativos de comunicação, mesmo se tratando de uma ferramenta, o *site*, exigem atenção redobrada na hora de disponibilizar as informações.

Segundo Scheid (2008), em cada época as instituições trabalham maneiras diferentes e atuais ao período de se legitimarem diante de seus públicos, de terem suas ações aceitas e reconhecidas através dos recursos de visibilidade utilizados. A intenção é sempre conseguir gerar identificação do público com a idéia que norteou determinada ação. Antigamente esse processo ocorria exclusivamente pelo que a empresa disponibilizava e realizava, atualmente está recorrente ao que a mídia produz, ao que o público aceita e ao que o próprio público produz como sua verdade, sua visão da organização. Nassar (2008, p.197 *apud* BARICHELLO E LASTA 2010) simboliza isso quando diz: “diante das plataformas digitais comunicativas e da sociedade organizada em redes, os conceitos tradicionais e as ferramentas e posturas profissionais aplicadas à comunicação e relacionamento se tornam ineficazes”. Para o autor, essa ineficácia pode ser creditada ao fato de se pensar o contexto social sob uma ótica mecanicista e seus integrantes num único papel: o de receptores passivos. Para Barichello (2009) esse espaço de atuação institucional transforma as organizações em entidades coletivas, formadas por sujeitos individuais.

Para Machado, Müller e Barichello (2010), a Internet permitiu a ascensão de um ambiente com dinâmica flexível e cada vez mais personalizada, direcionada, com caráter de mutação constante. Por isso, para as autoras percebe-se tal ambiência mediada por tecnologias de comunicação não como um lugar de transmissão linear de informações, mas como campo de interação simbólica em que as relações espaço temporais são reordenadas. O que justifica o fato de as organizações aderirem e procurar solidificar-se positivamente nos espaços abertos pelas mídias digitais, uma vez que visualizam o poder dialógico com a sociedade e visibilidade de suas práticas de maneira barata e direta com seus públicos de interesse.

Ainda conforme Machado, Müller e Barichello (2010), pode-se pensar a interação proporcionada pela ambiência da Internet, na qual os indivíduos constroem relacionamentos com as organizações e vice-versa, na forma de uma estrutura de rede e de convergência de

tecnologias que possibilitam novas formas de intercâmbio simbólico e de sociabilidade além de um reordenamento das relações espaço temporais. Segundo as autoras, chega-se a conclusão que os dispositivos de mediação favorecem transformações em todas as camadas sociais e origina formas de comunicação e interação características desses setores ou comunidades. Elas acreditam que a passagem da comunicação centralizada, massiva, para essas novas possibilidades de trocas promove transformações que produzem particularidades e efeitos até nos aspectos culturais da sociedade moderna.

Na *Web*, a formação de públicos transcende o comportamento na esfera *offline*, essa formação é mais rápida e dinâmica. Os públicos se formam em torno de interesses, afinidades e similaridades. Os públicos não são únicos, um usuário pode fazer parte de diferentes públicos, eles se tangenciam e coexistem. A *Web* permite as organizações oferecem aos seus usuários, seus públicos, algo que transcende a comunicação linear, informativa. Essa organização pode oferecer conteúdo, novidades e ser referência de informação para o seu público-alvo. Identifica-se essa como a representação mais característica do novo espaço social, no qual os encontros não mais dependem da presencialidade dos indivíduos, mas de uma conexão.

Trabalhando essa idéia relacional na comunicação digital, especificamente em *sites*, pode-se considerar a viabilidade da construção de novos sentidos pelos visitantes, visto que é uma forma da organização alcançar seus públicos e trabalhar com eles suas ideias e filosofia. e Acredita-se que, deste modo, o portal passa de simples ferramenta digital e torna-se um canal de comunicação que pode produzir sentidos nos usuários. Oliveira e Paula (2008, p.103) conceituam sentidos como aqueles que “envolvem suposições, deduções, convivência do novo com o tradicional, permanência e rupturas construídas de acordo com o repertório e universo histórico, social, cultural e econômico de cada um”, logo, a produção de sentidos está fortemente ligada às trajetórias e experiências de vida como cita Baldissera (2008) quando fala da construção de imagens.

O uso do portal corporativo requer alinhamento com a filosofia e política da empresa, deve ser planejado e estar dentro do plano de comunicação, bem como seus objetivos alinhados e seu monitoramento servir de base para ações rápidas de mudanças. As facilidades da internet também propiciam isso, mudar rapidamente uma campanha, um layout ou um anúncio sem que isso represente grandes prejuízos. Para Russel e Rosa (2010) nesse cenário é indispensável um sistema de medição e acompanhamento das redes sociais em associação com a evolução do *site*. Mas isso não deve ser confundido com controle sobre o que é dito a respeito da marca, produtos e serviços. Portando para as autoras nesse meio é estratégico que haja mais escuta e ações práticas do que discurso.

Quando um usuário acessa um portal, quer sentir-se único. Gosta de ser ouvido e interage (seja conversando nas salas de bate-papo, mandando mensagens nos fóruns ou respondendo pesquisas de opinião). Essas mudanças, ainda que em estágio inicial delineiam o novo padrão de informação e entretenimento de massa. É uma combinação da mídia antiga e da nova, que se complementam e ao mesmo tempo competem entre si. E acabam por moldar produtos editoriais interativos com qualidades atraentes para o usuário: custo zero, grande abrangência de temas e personalização (FERRARI, 2003, p. 38 *apud* Stasiak, 2009 p. 71).

Para Stasiak (2009) o portal institucional abre canais de relacionamento com a mídia, visto que a organização expõe sua autogerência, sua maneira de representar-se e suas estratégias de comunicação em ações que são dispostas diretamente ao público, sem a interferência ou elo determinado pelos meios de comunicação lineares. No sistema da web os sujeitos destinatários são atuantes e encontram alternativas para colaborar no processo de comunicação, representação e reconhecimento da organização.

6. FERRAMENTAS METODOLÓGICAS

O referencial teórico acerca de recursos metodológicos da pesquisa é elaborado com base nos seguintes autores: Duarte e Barros (2006); Gil (2009); Stasiak e Barichello (2009); Moreira (2006).

Através de pesquisa chegou-se a conclusão que a técnica criada por Stasiak e Barichello (2009) para analisar o corpus selecionado para o estudo: o *site* institucional das Organizações Não-Governamentais Parceiros Voluntários e Fundação Thiago Moraes de Gonzaga. Ambas de Porto Alegre, tomando como base de análise a apresentação dos *sites* durante o mês de maio de 2011 e como suporte para essa análise será apresentado estudo comparativo entre os materiais.

Considerando o pouco estudo científico produzido acerca das atividades do Relações Públicas como gestor de imagem via *web* utiliza-se como complemento de análise a Pesquisa Bibliográfica, método considerado fundamental na elaboração de um trabalho acadêmico, acompanhando e, principalmente, auxiliando o pesquisador sobre como guiar cada etapa do material em desenvolvimento. Através de Duarte e Barros tem-se uma interessante visão dessa técnica, a qual promove aprofundamento no assunto ao passo que constantemente abre novos horizontes de pesquisa.

Descobrir o que os outros já escreveram sobre um assunto, juntar idéias, refletir, concordar, discordar e expor seus próprios conceitos pode se tornar uma atividade criativa e prazerosa. Divulgar o texto produzido e saber depois que outros o utilizaram e citaram é ter certeza de que está contribuindo para a ciência e para o conhecimento humano. (DUARTE; BARROS, 2006 p. 61)

Este método não se encerra ao final de um capítulo, pelo contrário, ele se faz presente ao longo de toda a extensão do trabalho, como forma de, frequentemente, ser fonte fidedigna de informação. A revisão da literatura é uma atividade contínua e constante em todo o trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ou objetivos do estudo e indo até a análise dos resultados.

De acordo com o objetivo geral desta pesquisa, conforme Gil (2009) pode-se classificá-la como exploratória, pois prevê maior familiarização com o problema e o aprimoramento de conhecimentos acerca do tema. Pesquisas exploratórias, geralmente, sustentam-se no levantamento bibliográfico de referências no assunto, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema pesquisado e análise de exemplos que auxiliem na

compreensão e, na maioria dos casos, assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Nesse caso, pesquisa bibliográfica que permite ao investigador a cobertura mais ampla da gama de fenômenos inviáveis de se pesquisar diretamente, ao reunir as proposições de estudiosos da área, salientando que estas fontes devem possuir credibilidade.

Para fins de *site* Stasiak e Barichello (2009) desenvolveram uma categorização de alguns itens relevantes em um *site* para identificar as práticas de comunicação que se configuram como práticas de *WebRP*¹¹ presentes em portais da Internet no Brasil. As categorias de análise formuladas formam uma lista de estratégias de comunicação norteadoras das práticas de Relações Públicas a partir da reflexão sobre as funções atribuídas às Relações Públicas: pesquisar, diagnosticar, prognosticar, assessorar, implementar, avaliar e controlar. As 27 categorias de análise que se apresentam como estratégias de comunicação consideradas norteadoras dessas práticas estão representadas nos links presentes nos *sites*: 1. *Apresentação da organização: fundação e história*: informações básicas que situam os públicos sobre a origem organizacional; 2. *Pontos de identidade visual*: presença de cores, marcas, logotipos que colaboram para a identificação institucional; 3. *Missão e visão*: elementos característicos que explicam os princípios e o que a organização pretende alcançar; 4. *Sinalização virtual*: indica a setorização organizacional, característica também presente fora da web; 5. *Hierarquia organizacional*: geralmente expressa através de organogramas apresenta a estrutura de cargos dentro da organização; 6. *Normas e regimento organizacional*: documentos que explicam as regras e códigos que devem ser seguidos na organização; 7. *Agenda de eventos*: divulgação de promoções institucionais com objetivo de informar, entreter, integrar os públicos; 8. *Publicações institucionais*: materiais que contém caráter institucional da organização: newsletters, boletins informativos, house-organs, jornais e revistas, relatórios, sugestões de pauta, balanços sociais; 9. *Acesso em língua estrangeira*: estratégia para facilitar o acesso às informações organizacionais, característica da web pela questão da quebra de barreiras geográficas; 10. *Sistema de busca interna de informações*: característica da web 2.0 que colabora para o acesso a informações específicas em meio às demais disponíveis; 11. *Mapa do portal*: estratégia de acessibilidade que apresenta aos públicos todas as opções disponíveis no portal; 12. *Contato, fale conosco, ouvidoria*: permite que os públicos enviem suas dúvidas e sugestões para a organização, o ideal é que se estabeleça um processo de comunicação entre as partes; 13. *Pesquisa e enquete on-line*: ferramentas para colher informações sobre determinados assuntos que podem ser utilizadas

¹¹ Práticas de relações Públicas na interface da *web*

em benefício da organização; 14. *Presença de notícias institucionais*: o portal oferece espaço para a disponibilização de notícias sobre a organização e assuntos afins, é um local estratégico para informar os públicos; 15. *Projetos institucionais*: os projetos relativos às preocupações sociais, culturais e ambientais obtêm maior visibilidade através do portal; 16. *Visita Virtual*: promove e apresenta o espaço organizacional no ambiente da web; 17. *Serviços on-line*: utilização das possibilidades tecnológicas para a prestação ou facilitação de serviços para os públicos; 18. *Clipping virtual*: mostra a visibilidade das ações organizacionais nos meios de comunicação tradicionais e na internet; 19. *Comunicação dirigida*: a rede aumenta as possibilidades de se dirigir para cada público específico, a comunicação dirigida é feita através da criação de páginas dentro do portal por exemplo: páginas para fornecedores, acionistas, colaboradores, público adolescente; 20. *Espaço para imprensa*: releases e galeria de imagens: Disponibilização de mais informações para o uso nas mídias tradicionais e também para os públicos; 21. *Uso do hipertexto (texto+som+imagem)*: presença do texto escrito acompanhado por som e imagem, ou disponibilização de mensagens em vídeo; 22. *Personagens virtuais*: com o avanço das possibilidades do uso de multimídias na web, as organizações passam a colocar na rede seus personagens representativos; 23. *Presença TV e Rádio on-line*: a facilidade no acesso a arquivos de áudio e vídeo também torna possível a abertura de canais de rádio e TV institucionais; 24. *Transmissão de eventos ao vivo*: uma possibilidade estratégica que pode fazer com que a organização ultrapasse barreiras espaço-temporais através da transmissão e troca de informações on-line; 25. *Disponibilização de "Fale conosco" interativo*: prevê um nível de comunicação mais participativa, na qual os públicos interagem com a organização através do sistema de troca de mensagens instantâneas; 26. *Presença de chats*: realização de conversas on-line com pessoas da organização, ou especialistas em assuntos ligados a ela e 27. *Link de blog organizacional*: a web torna possível a elaboração de blogs sobre a organização nos quais a característica principal é a participação dos públicos que encontram um espaço mais alternativo e informal para expressar suas opiniões.

As análises foram feitas sobre amostras retiradas dos *sites* no mês de maio de 2011, através de cópias das páginas em anexo. Com esses dados foi feita uma observação considerando os vinte e sete itens citados na tabela de análise apresentada no capítulo seguinte. Através dessa tabulação foram feitos os estudos comparativos e conclusórios sobre a imagem institucional dessas organizações através de seus *site*.

7. ANÁLISE DOS OBJETOS

7.1 SITE ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS



Ilustração 1 - Layout Home Page do site da Parceiros Voluntários
 Fonte: < www.parceirosvoluntarios.org.br > Acesso em: maio de 2011

A agenda de eventos fica em local de destaque do portal e é constantemente atualizada. Ali são veiculadas ações e eventos pertinentes a um visitante, através desse material convoca-se indiretamente os voluntários para as atividades. Ao lado da agenda e ao centro do portal, com maior destaque, está o *link* que direciona ao *blog* da ONG. Além da chamada em destaque para o evento de entrega do Prêmio Parceiros Voluntários e dos *menus* laterais que permitem a navegação pelo portal.

A disponibilização do Relatório Anual em três idiomas demonstra a preocupação com a legitimação de clareza e transparência com que a entidade se propõem a trabalhar.

Seminário Internacional Pare Pense
Chancelas

SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

UNDP

UNESCO

UN Volunteers

Blog Movimento do Voluntariado

Prêmio Parceiros Voluntários 2011

Por Maria Elena Pereira Johannpeter, Presidente (Voluntária) da ONG Parceiros Voluntários

"Você é daqueles que consegue segurar a emoção? Ou a deixa rolar solta? Ah, não sabe? Então, venha fazer o seu teste. Esta, com certeza, será uma noite diferente em sua vida. [...] São milhares de exemplos emocionantes. São milhares de pessoas que, ao se levantarem pela manhã, decidem que querem fazer daquele dia, um dia diferente. E como? Fazendo um outro feliz! São milhares de pessoas que, ao decidirem fazer o outro feliz, estão construindo a sua própria felicidade [...]"

<http://blog.parceirosvoluntarios.org.br>

Educando para Transparência

A ONG Parceiros Voluntários, em parceria com o FUMIN/BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, realiza o projeto **Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil**

BID

FUMIN

Fundo Multilateral de Investimentos Mercados de Crédito BID

Sustentável

20/5/2011
Nova Prata - FEIRA DO DESAPEGO

Confira o Relatório Anual 2010 Online

PORTO ALEGRE

Responsabilidade Social

MÁS QUE UM PRECIO, UMA ATITUDE.

Carta da Terra

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a

Canais

Parceiros Jovens Voluntários

TRIBOS

NA INTERNET

Twitter, Facebook, YouTube, Orkut

Redes

Rede Brasil Voluntário

Atitudes que transformam.

CLAYSS

Ilustração 2 - Layout Home Page do site da Parceiros Voluntários
Fonte: < www.parceirosvoluntarios.org.br > Acesso em: maio de 2011

No centro da página no menu à direita está disponibilizado o acesso às redes sociais de que a organização faz parte (*twitter, facebook, Orkut e youtube*). Destaque para os prêmios e chancelas recebidas pela instituição, destaque para o *Blog Movimento do Voluntariado* em que é muito trabalhado o incentivo aos voluntários através de depoimentos e trocas de experiências. Além de outras informações relevantes ao tema principal abordado no *site*.

de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil

JVMIN
Fundação Municipal de Investimentos
Município de Joinville

saiba mais

Gestão para Sustentabilidade

O projeto Gestão para Sustentabilidade, Empreendedorismo e Redes Colaborativas de Organizações da Sociedade Civil (OSC) é uma parceria entre o SEBRAE Nacional e a ONG Parceiros Voluntários.

saiba mais

ONG Parceiros Voluntários no Facebook

Curtir

9.125 pessoas curtiram ONG Parceiros

Plug-in social do Facebook

Últimas Notícias

16/05/2011 - Dia do Desafio 2011-Parceiros Voluntários de Ijuí

16/05/2011 - Fórum ADCE para a Sustentabilidade A construção da sociedade do amor

16/05/2011 - 9ª edição do Dia da Solidariedade

16/05/2011 - Estande de Responsabilidade Social do Praia de Belas recebe o grupo Mãos e Arte

16/05/2011 - Lançamento da ação Tribos nas Trilhas da Cidadania da Região Metropolitana ocorre na Redenção

16/05/2011 - Parceiros Voluntários de São Leopoldo realiza a quarta edição da campanha Sendo Um Voluntário na Prática

16/05/2011 - Projeto que entrega casas a moradores da Chocolatão é exemplo para o mundo, afirma ONU

momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro.

Conheça a Carta da Terra para Crianças

Livro O Quinto Poder

Leia aqui a resenha e adquira nas melhores livrarias do país.

Ilustração 3 - Layout Home Page do site da Parceiros Voluntários

Fonte:< www.parceirosvoluntarios.org.br> Acesso em: maio de 2011

Ao final da página estão as últimas notícias referentes às ações realizadas e vinculadas a instituição bem como endereço completo e telefone de contato da Parceiros Voluntários. Tendo o *facebook* um destaque maior em que inclusive aparece fotos de alguns seguidores da página.

Na *Home Page* do portal percebe-se a preocupação em fornecer o maior número de informações possíveis sem precisar navegar muito dentro do site para encontrar o que se

busca e também evidencia-se a gama significativa de conteúdos diversos sobre o tema Voluntariado e Organizações do Terceiro Setor já disponibilizados nesse primeiro contato do internauta com o *site*.

The image shows a screenshot of the website 'Parceiros Voluntários'. At the top right, there are navigation links: 'Home | Fale Conosco | Trabalhe Conosco | Mapa do Site'. The main header features the 'Parceiros Voluntários' logo on the left and a white box on the right containing the text: 'Prêmio Parceiros Voluntários', 'Dia 23 de maio às 20h', 'Teatro do Bourbon Country', 'Sua presença é fundamental', and 'Clique e confirme sua participação'. Below the header is a navigation menu with categories: 'A Parceiros Voluntários', 'Programas', 'Rede Parceiros Voluntários', 'Banco de Casos', 'Formação', 'Textos Referenciais', and 'Imprensa'. The 'Imprensa' category is expanded, showing sub-links like 'Newsletter', 'Relatório Anual', 'Prêmio Parceiros Voluntários', 'Seminário Internacional Pare Pense', 'Chancelas', 'Contato com Assessoria', 'Cadastro de Jornalistas', 'Notícias Parceiros Voluntários', 'Newsletter', 'Perfil da Parceiros Voluntários', 'Números da Parceiros Voluntários', 'Releases', 'Links', 'Casa Aberta', 'Prêmio Parceiros Voluntários', 'Seminário Internacional Pare Pense', and 'Tribos nas Trilhas da Cidadania'. To the right of the menu is a central graphic with the text 'TRIBOS' and 'CRIAÇÕES ROGADAS!!'. Further right is an 'Agenda' section listing events: '17/5/2011 Nova Prata - RC- Reunião de Conscientização', 'Porto Alegre - Capacitação Princípios para a Gestão Social Sustentável', '19/5/2011 Porto Alegre - Capacitação Princípios para a Gestão Social Sustentável', 'Sapiranga - Capacitação Princípios para a Gestão Social Sustentável', and '20/5/2011 Nova Prata - FEIRA DO DESAPEGO'. At the bottom right, there is a 'Canais' section with 'Parceiros Jovens Voluntários' and the 'TRIBOS' logo.

Ilustração 4 - Layout do Link imprensa do site da Parceiros Voluntários

Fonte: < www.parceirosvoluntarios.org.br > Acesso em: maio de 2011

Através desse link percebe-se a intenção em disponibilizar o maior número de materiais divulgados e da abertura da instituição à imprensa e demais pessoas físicas ou jurídicas que a procurem. Demonstrando a preocupação em acesso e transparência diante dos públicos.

7.2 SITE FUNDAÇÃO THIAGO DE MORAES GONZAGA



Ilustração 5 - Layout da Home Page do site da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga

Fonte: <www.vidaurgente.org.br/site> Acesso em: maio de 2011

A página apresenta-se de maneira bem enxuta e objetiva, assim como os jovens que são o público-alvo da Fundação, imediatistas e com pouca paciência para procurar informações. Ao mesmo tempo apresenta-se muito colorida, convidativa à navegação e através das fotos de ações realizadas que ficam passando, tendo o maior destaque da página, é trabalhado parte da questão de movimento e dinamicidade, segundo dados da entrevista realizada. A agenda de eventos também possui destaque e constante atualização de ações futuras de todas as sedes espalhadas pelo Estado.

A exploração dos *links* apresentados no topo da página apresenta informações objetivas e mais voltadas aos públicos participantes e atuantes na Fundação, deixando a desejar no quesito de disponibilizar informações para “leigos”sem que houvesse necessidade de contato direto com a instituição.



Ilustração 6 - Layout da Home Page do site da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga

Fonte: <www.vidaurgente.org.br/site> Acesso em: maio de 2011

Nesse momento da página são disponibilizados os *links* para acesso a todas redes sociais em que a Fundação possui perfil, pois segundo Natacha elas são o contato mais direto com os voluntários e o meio por onde há maior respostas aos convites de ações. A formalização da participação ocorre por e-mail ou contato telefônico do voluntário com a ONG, mas a mobilização se dá por meio das redes sociais. Há também a disponibilização dos *links* que falam sobre como se tornar um voluntário e do Blog da fundação, as notícias referentes a ações ou a fundação e fotos de artistas que participaram do projeto Amigos da Vida. Essas fotos ficam expostas no *site*, segundo dados da entrevista, para dar credibilidade e legitimação a Fundação e aos projetos, visto que é o projeto é voltado apenas para celebridades.



Ilustração 7 - Layout da Home Page do site da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga
Fonte: <www.vidaurgente.org.br/site> Acesso em: maio de 2011

Por fim é apresentado o mapa do site, o espaço de busca interna, que poderia estar mais bem localizado para facilitar a utilização, o endereço e contatos da fundação e os logos dos Parceiros e apoiadores.



Ilustração 8 - Layout do link comunicação do site da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga
Fonte: <www.vidaurgente.org.br/site> Acesso em: maio de 2011

Esse espaço apresenta-se como um dos mais completos do site. Reune uma quantidade significativa de materiais sobre a Fundação, além de demonstrar pró-atividade no sentido de já fornecer grande número de informações variadas e diminuir a necessidade de procura direta a instituição para solicitação desse material. A agenda, que é presente em todas as páginas, aparece novamente e em destaque.



Ilustração 9 - Layout do link comunicação do site da Fundação Thiago Moraes de Gonzaga

Fonte: <www.vidaurgente.org.br/site> Acesso em: maio de 2011

Os itens que são apresentados no *sub-menu* no topo da página aparecem mais abaixo como *links*, ao lado dos itens fixos em todas as páginas: acesso a como se tornar um voluntário, ao *blog* da Fundação, links para todas as redes sociais, mapa do site, busca interna e contatos da instituição.

8. ANÁLISE SEGUNDO METODOLOGIA DE BARICHELLO E STASIAK

Categorias	Parceiros Voluntários
1) Apresentação da organização: informações básicas referenciais	OK
2) Pontos de identidade visual	OK
3) Missão e visão	OK
4) Sinalização virtual	OK
5) Hierarquia organizacional	OK
6) Normas e regimento organizacional	Não
7) Agenda de eventos	OK
8) Publicações institucionais	OK
9) Acesso em língua estrangeira	Não (apenas no Relatório Social)
10) Sistema de busca interna de informações	OK
11) Mapa do portal	OK
12) Contato, fale conosco, ouvidoria	OK
13) Pesquisa e enquete <i>on-line</i>	Não
14) Presença de notícias institucionais	OK
15) Projetos institucionais	OK
16) Visita Virtual	Não
17) Serviços <i>on-line</i>	Não
18) <i>Clipping</i> virtual	OK
19) Comunicação dirigida	OK
20) Espaço para imprensa	OK
21) Uso do hipertexto	OK
22) Personagens virtuais	OK
23) Presença TV e Rádio <i>on-line</i>	Não
24) Transmissão de eventos ao vivo	Não
25) Disponibilização de “fale conosco” interativo	Não
26) Presença de <i>chats</i> (<i>links</i> para as redes sociais)	OK
27) Link de blog organizacional.	OK

Quadro 1 – Vinte e sete categorias de análise de um site através de seus links

Fonte: Barichello e Stasiak (2009)

Através da análise da tabela percebe-se a preocupação da Parceiros Voluntários com sua imagem através do *site*. Na entrevista com Carine Sabka da Área de Relações da ONG ela deixa claro os esforços no trabalho com a *web* e na construção de uma imagem sólida nos meios digitais. A equipe de comunicação da instituição é composta por três profissionais. Um voltado à criação e design, outro voltado ao marketing com foco em web e um terceiro profissional voltado à comunicação e marketing institucional e projetos especiais. Essa composição do quadro de colaboradores já apresenta o foco de esforços comunicacionais. Assim, a ONG apresenta-se voltada para as mídias digitais, mas sem perder o foco nas tradicionais. Carine ainda comentou que em 2007 houve uma reformulação do *site* e que já se pensa em outra reestruturação para que ele esteja mais de acordo com as exigências e expectativas dos públicos atuais.

Como a presente análise trata apenas do *site* as redes sociais apesar de serem o maior foco de interação das organizações com os públicos foram deixadas para análise em trabalho posterior. Carine disse que o portal da instituição é considerado mais informativo do que interativo. Por se posicionar dessa maneira talvez explique-se a falta de um campo de auxílio a busca interna, visita virtual, fale conosco interativo, pesquisas e enquetes *on-line*, serviços *on-line*, rádio e TV *on-line*.

Pode-se se considerar que a organização se apresenta de maneira satisfatória frente a alguém que não tem conhecimento do que se trata o *site*, clara em seus objetivos e coerente com sua filosofia em tudo que está disposto no portal. Além de fornecer *links* que podem aumentar o esclarecimento sobre algum tema ali exposto. As incontáveis publicações, os depoimentos dos voluntários, clipagens, textos, entre outros materiais ficam disponíveis no portal para auxílio e complemento informacional.

Visando o profissional de Relações Públicas, segundo a entrevistada pelo tamanho da equipe, apenas de três pessoas, e pelo direcionamento voltado para *web* não há o papel específico desse profissional sendo desempenhado na entidade junto ao *site*. As demais ações são acompanhadas por profissionais voluntários dessa área, sendo esse apresentado como suporte aos demais setores. Entretanto, entende-se que o portal trabalha de maneira satisfatória a imagem alinhada com seu posicionamento e exposições nas demais mídias.

Categorias	Fund. Thiago Gonzaga
1) Apresentação da organização: informações básicas referenciais	OK
2) Pontos de identidade visual	OK
3) Missão e visão	Não
4) Sinalização virtual	OK
5) Hierarquia organizacional	Não
6) Normas e regimento organizacional	Não
7) Agenda de eventos	OK
8) Publicações institucionais	OK
9) Acesso em língua estrangeira	Não
10) Sistema de busca interna de informações	OK
11) Mapa do portal	OK
12) Contato, fale conosco, ouvidoria	OK
13) Pesquisa e enquete <i>on-line</i>	Não
14) Presença de notícias institucionais	OK
15) Projetos institucionais	OK
16) Visita Virtual	Não
17) Serviços <i>on-line</i>	Não
18) <i>Clipping</i> virtual	OK
19) Comunicação dirigida	OK
20) Espaço para imprensa	OK
21) Uso do hipertexto	OK
22) Personagens virtuais	OK
23) Presença TV e Rádio <i>on-line</i>	Não
24) Transmissão de eventos ao vivo	Não
25) Disponibilização de “fale conosco” interativo	Não
26) Presença de <i>chats</i> (<i>links</i> para as redes sociais)	OK
27) Link de blog organizacional.	OK

Quadro 2 – Vinte e sete categorias de análise de um site através de seus links
 Fonte: Barichello e Stasiak (2009)

De acordo com análise da tabela percebe-se, em comparação com a Parceiros Voluntários, uma preocupação menor com a questão da disponibilização das informações referente à instituição no *site*. Questões como Missão e Visão, Hierarquia Organizacional e disponibilização do Relatório Social não foram encontrados no acesso ao portal. Dados importantes para quem deseja entender melhor a organização, seu posicionamento e sua trajetória em legitimar-se.

Em entrevista com Natacha Gastal, Relações Públicas da Fundação, o *site* sofreu recente reestruturação para que saísse do *Layout* estático e em desacordo com a imagem trabalhada pela organização de movimento, vida e alegria, visto que tem foco voltado para jovens.

Visualmente o portal passa toda a ideia que se propõem, porém através da metodologia utilizada acaba tornando-se uma ferramenta mais informativa do que interativa com os públicos. Na entrevista ficou claro que as redes sociais são as ferramentas de maior contato e mobilização de voluntários. O *site* fica com a função de banco de dados mais didático das informações disseminadas, como foi citado na entrevista, um agregador de todas as mídias. Entretanto, essa é considerada a principal ferramenta de representação e difusão mundial dos valores da Fundação.

Por ser uma instituição com seguidores em todo território nacional e conhecimento internacional percebeu-se a falta das páginas terem a opção de outros idiomas para apresentar o conteúdo.

No que tange o profissional de Relações Públicas a participação no *site* está no constante acompanhamento de todo material publicado para ver se ele está de acordo com os objetivos a que a instituição se propõem midiaticamente. Esse reposicionamento que houve do *site* teve acompanhamento maior da Jornalista da Fundação Camila Weinmann. Na análise do material coletado evidenciou-se uma integração comunicacional e uma constante tentativa de alinhamento das informações, pois como citado na entrevista, tudo que é realizado pela Fundação tem o intuito de comunicar algo para a sociedade, portanto todas as ações comunicacionais são pensadas e elaboradas dentro desse perfil de imagem.

Assim, acredita-se que a imagem institucional transmitida pelo *site* é coerente com o posicionamento da Fundação e está alinhada com a imagem planejada e percebida da instituição.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual processo de legitimação organizacional passa por um complexo processo de aceitação das ações e discursos em diversas mídias, não mais apenas nos meios tradicionais. Pela característica da sociedade do século XXI em que falta tempo para atividades antes consideradas comuns como assistir ao jornal do meio dia e que nesse cenário a internet e o fluxo desenfreado de informações ganharam visibilidade e importância significativas na formação de opiniões e tomadas de decisões, pode-se dizer que a web teria o peso maior nesse processo. O que é colocado na internet ganha caráter de perpetuação, pois a qualquer momento pode ser rememorado, por isso a preocupação e cuidado com a imagem via *web* são uma constante nos cenários organizacionais atuais. Através da bibliografia estudada percebeu-se uma evolução na comunicação organizacional, a qual deixou de ser unidirecional e estática para assumir caráter de trocas com os públicos e interatividade, demonstrando que a comunicação digital ocorre de forma estratégica e integrada à comunicação organizacional, portanto evidenciou-se a importância de alinhar a comunicação digital com a organizacional já existente.

O estudo demonstrou que mesmo as organizações de terceiro setor, diante de suas dificuldades econômicas, e talvez por impulso delas adaptaram-se as exigências de uma sociedade que se considera com menos tempo para perder atrás de informações, ou seja, quer ser visto? Tenha um site com o maior número possível de informações completas e claramente disponibilizadas.

Apesar dos portais estudados não serem utilizados dentro de toda potencialidade demonstrada na metodologia de análise, pois esse foco interativo está voltado para as redes sociais, eles são utilizados de maneira satisfatória a um visitante. Evidenciou-se a preocupação com a disposição das informações e de uma gama de materiais que comprovam e intencionam justificar os esforços de reconhecimento da organização.

O reflexo dos sites na imagem na organização é reconhecido e muito trabalhado por ambas estudadas. Elas demonstraram preocupação em alinhar sua ferramenta digital de comunicação mundial com os objetivos e filosofia da organização e mesmo tendo caráter mais informativo, concluí-se que há uso de estratégias de comunicação nesse espaço virtual e que ações de Relações Públicas fazem parte diretamente, como na Fundação Thiago Gonzaga, e indiretamente, como na ONG Parceiros Voluntários.

Com base no pressuposto de que as práticas de Relações Públicas são pouco conhecidas e exploradas dentro das entidades não organizacionais o primeiro capítulo trabalhou com a contextualização de entidades sem fins lucrativos, suas ligações com o setor de comunicação e apresentação das ONGs que alimentam os objetos de estudo. A partir disso, concluiu-se que um profissional que entenda de estratégias de relacionamentos com os públicos trará benefícios e agregará muito a uma organização de terceiro setor que explore esse canal de comunicação estruturada.

Explorou-se a questão da cultura organizacional, sua ligação com a imagem da organização e o papel do Relações Públicas nesse contexto. Nesse momento houve a compreensão de que há uma troca cultural entre empresa e públicos em que o comunicador age como um mediador para que haja uma troca sadia e sem conflitos que prejudiquem a imagem da instituição perante seus públicos externos ou o desempenho do colaborador diante do seu papel produtivo. No caso do foco de trabalho, o terceiro setor, esse profissional intermédia essa troca para que não haja desistência do voluntário em colaborar com a causa e para que esse ao se comprometer com certas tarefas não desista deixando a atividade com seu cronograma inacabado ou até excluindo-a pela falta de alguém que possa dar continuidade.

Procurou-se melhor compreender a questão da criação de uma imagem, como ela é trabalhada institucionalmente e relacioná-la á internet, ao uso dos portais estudados. Nesse momento apresenta-se o cuidado e a seriedade que deve haver ao trabalhar com uma imagem pública, pois a maneira como ela é lançada, não necessariamente será percebida com o mesmo enfoque e isso pode provocar distorção em toda a propagação que houver dela através dessa fonte. Em se tratando de internet esse planejamento deve ser mais detalhado e cuidadoso, visto a dinamicidade e instantaneidade com que uma informação se propaga. Mas o estudo mostrou que o profissional que trabalha nesse campo procura alinhar a empresa midiaticizada tradicionalmente com a apresentada no *site*. Considerando os objetos de análise esse alinhamento ocorre por meio da disposição de informações e notícias que proporcionam ao visitante refletir, procurar em outras fontes e formular suas opiniões e visões a cerca das organizações.

A análise dos portais leva a conclusão de que há uma adequação e grande esforço das organizações em se adequar e trabalhar com as necessidades sociais atuais em termos de *web* e a busca por um constante aprimoramento dessa ferramenta institucional de visibilidade mundial para que eles não se tornem *sites* obsoletos e em desacordo com as ideias trabalhadas pelas organizações.

Em resposta a problemática levantada e aos objetivos traçados pode-se considerar que o profissional de comunicação está em lugar de destaque nesse trabalho de gestão de imagem e é reconhecido como capaz para a atividade tanto pelas organizações, e até mesmo a Parceiros Voluntários que não possui essa função em seu quadro reconhece o profissional como um apoiador e nas ações atividades voltadas para pessoas que trabalham mais estrategicamente a questão do relacionamento, quanto pelos autores que embasam a importância e formalizam o reconhecimento à profissão.

Nesse cenário pode-se considerar que a ascensão das mídias consideradas alternativas sejam parte dessas transformações e da ligação entre tecnologia, organizações e sociedade, em que a mídia assume o papel central e orienta novas maneiras de relacionar. Para Barichello (2009, p.351) é preciso aproveitar a comunicação digital enquanto “potencialização da interatividade com os públicos e a convergência de ações possíveis em um mesmo dispositivo de comunicação”. Portanto os sites podem ser considerados como representantes da imagem organizacional trabalhada através da cultura organizacional e das relações com as diversas mídias e como um facilitador na captura, armazenamento, recuperação e distribuição das informações ali disponibilizadas.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. IN: CHANLAT, J (coord). *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas* vol. 2, 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo (RS): UNISINOS, 2000.

_____. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre: 2004, Tese (doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2004, p. 81-111.

BARBOSA, Raquel Moura. **Uma Análise sobre os discursos que tratam do Terceiro Setor no Brasil: A ação das ONG's**. Vitória 121p. Dissertação de Mestrado em Política Social - Universidade Federal do Espírito Santo

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; LASTA, Elisângela. **Comunicação organizacional digital a cauda longa da informação gerada pelo blog corporativo *Fatos & Dados da Petrobras***. Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação Universidade Federal de Juiz de Fora / UFJF – 2010

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999, p. 21-38.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. 317-335 p.

_____. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. 169-184 p.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. **Relações Públicas Contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). Relações Públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva 2009 (p. 243-262).

FERREIRA, Waldir. Comunicação Dirigida: instrumento de relações públicas. IN: KUNSCH, Margarida M. K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOMES, Wilson. A política de imagem. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**. São Leopoldo: Unisinos, v. 1, n.º. 1, dez. 1999, p. 145-75.

HALL, Stuart. **A identidade na pós-modernidade**. 4. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais**. In KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Imagem e Reputação na Gestão da Identidade Organizacional**. In Organicom. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 4 – n.º 7 – 2º semestre 2007*

KAUFMANN, Cristine. **Representações Sociais sobre o Projeto de Extensão “ATUT: Reciclando Vidas com Inclusão Social” em Porto Alegre**. Porto Alegre 224p. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS)

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 12^a ed., Prentice Hall Ed., 2006.

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MELUCCI, Alberto. **O Jogo do Eu: A Mudança de si em uma Sociedade Global**. São Leopoldo: Unisinos, 2004

MENDONÇA, Maria Luiza Martins de. **Comunicação e mobilização social no Terceiro Setor**. XXVII Intercom, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Teorias das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Carine K Caetano de. **Comunicação no contexto das organizações produtoras ou ordenadora de sentidos?** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira Soares (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PERUZZO, Cicilia M. K. **Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público**. XXX Intercom, 2007.

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

SCHEID, D. Apontamentos sobre a construção da visibilidade das instituições na Internet a partir de um cenário de midiaticização da sociedade. In: **E-Compós** - Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. V.10, 2007. Disponível em <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/ecompos/article/view/207>>. Acesso em: 15 maio. 2011.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

STASIAK, Daiana. **Estratégias comunicacionais e práticas de WebRP: o processo de legitimação na sociedade midiaticizada**. Santa Maria 229p. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática, Universidade Federal de Santa Maria, 2009.

WEB

Site Parceiros Voluntários. Disponível em <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/>> Acesso em 13/06/2011.

Site Fundação Thiago de Moraes Gonzaga Disponível em <<http://www.vidaurgente.org.br/site/>> Acesso em 13/06/2011.

Site Portal do Voluntário. Disponível em <<http://portaldovoluntario.org.br/>> Acesso em 13/06/2011.

Site Instituto de Estudos da Religião. Disponível em <<http://www.iser.org.br/>> Acesso em 13/06/2011.