

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA
COMUNICAÇÃO

MANUELLA DANTAS CORRÊA LIMA

AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER

MANAUS

2015



Poder Executivo
Ministério da Educação
Universidade Federal do Amazonas
Instituto de Ciências Humanas e Letras
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação



Manuella Dantas Corrêa Lima

As Dimensões da Comunicação Organizacional:

um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer

Manaus

2015

MANUELLA DANTAS CORRÊA LIMA

AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação, área de concentração Ecossistemas Comunicacionais, linha de pesquisa Ambientes Comunicacionais Midiáticos.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud

MANAUS

2015

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L732a Lima, Manuella Dantas Corrêa
As Dimensões da Comunicação Organizacional : um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer / Manuella Dantas Corrêa Lima. 2015
174 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud
Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) -
Universidade Federal do Amazonas.

1. Comunicação Organizacional. 2. Ecossistemas
Comunicacionais. 3. Organizações Não Governamentais. 4.
Instituto Ler para Crescer. 5. Complexidade. I. Abbud, Maria Emilia
de Oliveira Pereira II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

MANUELLA DANTAS CORRÊA LIMA

AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas.

Aprovada em 06 de fevereiro de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud (Orientadora)

PPGCCOM/ Ufam

Prof. Dr. Gilson Vieira Monteiro (Membro)

PPGCCOM/ Ufam

Prof.^a Dr.^a Maria da Glória Vítório Guimarães (Membro)

PPGCC/ Ufam

Dedicatória

**A Mateus, Artur e Elis,
Meus melhores projetos**

AGRADECIMENTOS

Nesse espaço singular
Quero aqui agradecer
A todos que me ajudaram essa
Dissertação escrever.

À Universidade Federal do Amazonas,
Por todo o acolhimento
Grata por proporcionar
Muitos anos de conhecimento.

À Capes, pela bolsa recebida.
Pelo incentivo e contribuição,
Auxílio necessário
Para as pesquisas na região.

À professora Maria Emilia,
Pelos momentos de partilha,
Por ser uma pessoa
Que em todo caminho brilha.

Aos professores do PPGCCOM
Pelas horas compartilhadas,
Por trilharem junto comigo
Cada passo dessa estrada.

Agradeço a disponibilidade
Do Instituto Ler para Crescer,
Por terem permitido
Essa pesquisa fazer.

Ao meu marido José Cruz,
Pelo amor, carinho e compreensão,
Por todo dia vivido
De nossa doce união.

Aos meus filhos
Mateus, Artur e Elis,
Obrigada por fazerem de mim
Uma mulher mais feliz.

A minha mãe e aos meus irmãos
Pelo simples dom da vida,
Por estarem sempre comigo
Em cada batalha vivida.

Aos amigos Gernei, Rafelle e Vanessa,
Por caminharem ao meu lado
E por dividirem comigo
Os desafios do mestrado.

Obrigada aos membros da Banca
Por todo tempo doado
Em breve nos veremos
Lá pelas bandas do Doutorado.

A Deus e à Virgem Maria,
Pela vida e proteção
Que conservem a minha fé
E a paz no coração.

Há muitos que não mencionei,
Por uma falta de espaço,
Mas quando eu os encontrar,
Vou-lhes dar um forte abraço.

Agora vou descansar,
Comer meu jaraqui, tucumã descascar,
Tomar um banho de rio
E de bubuia ficar.

Epígrafe

E ainda que tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda a fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria.

(1 Coríntios 13:2 NVI)

RESUMO

Estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvido no Instituto Ler para Crescer, uma Organização Não Governamental, que realiza atividades com crianças e adolescentes na cidade de Manaus, estado do Amazonas. O principal objetivo é analisar as dimensões da comunicação organizacional com base na proposta de Margarida Kunsch (instrumental, estratégica e humana) e por Rudimar Baldissera (comunicada, comunicante e falada). O paradigma da complexidade de Edgar Morin constitui o método norteador deste trabalho, uma vez que se compreende a comunicação organizacional, por meio das relações complexas estabelecidas entre a organização e os sujeitos participantes, os quais se (re)constroem dentro e fora dos ambientes organizacionais. A coleta de dados ocorreu em 2014, bem como a pesquisa documental, a observação e a entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi realizada à luz do referencial teórico proposto. A comunicação organizacional, no Instituto Ler para Crescer, apresentou-se como uma comunicação mais próxima da dimensão instrumental, muito embora tenham-se evidenciado elementos estratégicos que direcionam a organização ao alcance dos seus objetivos. A dimensão humana caracteriza-se a partir de ações que criam um ambiente propício ao estabelecimento de vínculos duradouros entre a organização e seus voluntários, demonstrando uma comunicação dialógica e transformadora. A dimensão comunicada está em consonância com as dimensões comunicante e falada. O Paradigma da Complexidade amplia o entendimento da comunicação organizacional à medida que permite observar a relação dialógica, recursiva e hologramática entre os sujeitos, a comunicação e as organizações.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Ecossistemas Comunicacionais. Organizações Não Governamentais. Instituto Ler para Crescer. Complexidade.

ABSTRACT

Case study of qualitative approach, exploratory and descriptive, developed at the Institute Ler para Crescer, a Non-Governmental Organization that conducts activities with children and adolescents in the city of Manaus, state of Amazonas. The main objective is to analyse the dimensions of organisational communication based on the proposal of Kunsch Margarida (instrumental, strategic and human) and Baldissera Rudimar (communicated, communicating and spoken). The paradigm of complexity of Edgar Morin is the guiding method of this work, since it comprises organisational communication through the complex relations between the organisation and the participating subjects, which are (re)constructed within and across organisational environments. Data collection occurred in 2014, performing the documentary research, observation and semi-structured interview. Data analysis was carried out in the light of the proposed theoretical framework. The organisational communication at the Institute Ler para Crescer, presented itself as a closer communication instrumental dimension, even though it has demonstrated strategic elements that drive the organization to reach its goals. The human dimension is characterised from actions that create an environment conducive to the establishment of links between the organisation and its volunteers, showing a dialogical and transformative communication. The dimension communicated is in line with the connecting dimensions and spoken. The Paradigm of Complexity expands the understanding of organisational communication as can observe the dialogic relationship, recursive and hologramatic between subjects, communication and organisations.

Keywords: Organisational Communication. Communicative ecosystems. Non-Governmental Organizations. Institute Ler para Crescer. Complexity.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Modelo de Comunicação Organizacional Integrada
- Figura 2 - primeira unidade do Ler para Crescer no bairro Terra Nova
- Figura 3 - Organograma do Ler para Crescer a partir de janeiro de 2014
- Figura 4 - Matéria sobre parceria com a UEA
- Figura 5 - Matéria sobre parceria com a Esbam
- Figura 6 - Matéria sobre apoio do Ministério Público do Amazonas
- Figura 7 - Crianças atendidas pelo Ler para Crescer em atividades de brincadeiras
- Figura 8 - Crianças em atividades de leitura e narração de história.
- Figura 9 - Voluntários preparados para ações em comunidade ribeirinha
- Figura 10 - Atividade com crianças em comunidade ribeirinha
- Figura 11 - Convite IV Encontro de Convivência do Ler para Crescer
- Figura 12 - Matéria sobre vencedor do Prêmio Anu 2012
- Figura 13 - Mensagem sobre vencedor do Prêmio Anu 2012
- Figura 14 - Matéria sobre ação do Instituto Ler para Crescer
- Figura 15 - Matéria sobre ação do projeto do Barco Ler para Crescer
- Figura 16 - Página inicial do site do Instituto Ler para Crescer
- Figura 17 - Página do *Facebook* do Instituto Ler para Crescer
- Figura 18 - Mensagens com informações gerais sobre o Instituto
- Figura 19 - Mensagem que se referem à área de atuação do Ler para Crescer
- Figura 20 - Mensagem sobre evento beneficente
- Figura 21 - Mensagem sobre matéria publicada
- Figura 22 - Mensagem sobre o Barco-Biblioteca Ler para Crescer
- Figura 23 - Mensagem sobre o projeto dos Espaços Ler para Crescer
- Figura 24 - Mensagem sobre Encontro de convivência dos voluntários
- Figura 25 - Mensagem sobre prato no restaurante Crepe-Bistrô
- Figura 26 - I Encontro de Convivência Ler para Crescer
- Figura 27 - II Encontro de Convivência Ler para Crescer

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações sobre o Ler para Crescer publicadas na *Internet*

Tabela 2 – Quantidade de mensagens postadas no *Facebook* pelo Ler para Crescer e total de curtidas, compartilhamentos e comentários/ano referentes ao período de dez de 2011 a junho de 2014.

Tabela 3 – quantidade de mensagens postadas no *Facebook* pelo Ler para Crescer, referentes ao período de dezembro de 2011 a junho de 2014, conforme as categorias.

LISTA DE ABREVIATURAS

Aberje - Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa
ABONG - Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
Abrapcorp - Associação Brasileira dos Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas
Cempre - Cadastro Central de Empresas
Cep - Comitê de Ética e Pesquisa
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNS – Conselho Nacional de Saúde
Compós - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação
Cufa - Central Única das Favelas
ECA - Escola de Comunicação e Artes
Esbam - Escola Superior Batista do Amazonas
Fapeam - Fundação de Amparo e Pesquisa do Amazonas
Fasfil - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GT - Grupo Temático
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONG – Organização Não Governamental
OSCIP - Organizações da Sociedade Civil
ONU - Organização das Nações Unidas
PPGCCOM – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
Proal - Programação e Assessoria Editorial
UEA - Universidade Estadual do Amazonas
TLCE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Ufam – Universidade Federal do Amazonas
UNIFACS – Universidade Salvador
USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	18
1.1 A comunicação: campo de investigação	18
1.2 As Organizações	25
1.3 Comunicação Organizacional: estudos, conceitos e dimensões	30
1.3.1 Breve histórico sobre os estudos da Comunicação Organizacional.....	30
1.3.2 Conceitos	36
1.3.3 As dimensões da Comunicação Organizacional	41
1.3.4 Comunicação Organizacional: perspectiva ecossistêmica	53
2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O TERCEIRO SETOR: INSTITUTO LER PARA CRESCER.....	61
2.1. O Terceiro Setor e as Organizações Não Governamentais	61
2.2 A comunicação no contexto das ONGs.....	67
2.3. O Instituto Ler para Crescer: práticas comunicacionais.....	79
2.3.1 Nascimento: uma história de encontros felizes.....	79
2.3.2 Práticas comunicacionais.....	91
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO LER PARA CRESCER.....	96
3.1 Delineamento da pesquisa	96
3.2 Dimensão instrumental e estratégica: uma organização comunicada.....	98
3.3 Dimensão humana: uma organização comunicante e falada.....	126
CONSIDERAÇÕES.....	151
REFERÊNCIAS.....	157
APÊNDICES	169

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a comunicação organizacional no contexto das Organizações Não Governamentais (ONGs). A ONG escolhida para a realização desta pesquisa foi o Instituto Ler para Crescer, uma instituição que atende crianças e jovens na periferia de Manaus, no Amazonas.

A pesquisa proposta insere-se no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, que tem como área de concentração os Ecossistemas Comunicacionais. A referida observação torna-se pertinente, uma vez que o caminho percorrido até aqui é marcado por escolhas pessoais e profissionais, em um processo recursivo (MORIN, 2011a, 2012a, 2012b), o que influencia diretamente nas formas, métodos e estudos pelos quais este trabalho se desenvolve. Embora os estudos metodológicos busquem um pensamento lógico e preciso para as pesquisas, nem sempre, tais escolhas se apresentam de maneira clara e organizada, como se existisse uma ordem crescente dos fatos.

A escolha temática reflete não só a trajetória acadêmica da pesquisadora, mas também aponta para as abordagens teóricas e empíricas realizadas por autores da área. Conforme Santaella (2010), os temas têm relação com a história de vida e intelectual do pesquisador, evidenciando a área científica em que está inserido, seu repertório, seus contatos e experiência. Neste cenário, vida pessoal e acadêmica, organização e desorganização, certezas e incertezas, perguntas e respostas mostram um cenário dialógico (MORIN, 2011a, 2012a), e evidenciam um ecossistema complexo, em que os fenômenos não ocorrem de maneira linear, distanciando-se cada vez mais do pensamento cartesiano.

O interesse pela comunicação organizacional surgiu ainda no período da graduação, enquanto estudante do Curso de Relações Públicas, na Universidade Federal do Amazonas (Ufam). Nesse período, as reflexões eram pautadas, principalmente, no uso de instrumentos para melhoria e controle da comunicação nas organizações. Essa tendência funcionalista e instrumental é predominante nas pesquisas sobre Comunicação Organizacional, marcada por uma percepção que considera a comunicação nas organizações sujeita à descrição, predição e controle (FONSECA JÚNIOR, 2007).

A aproximação da temática no contexto das Organizações Não Governamentais (ONGs) surge no Curso de Especialização em Comunicação Corporativa na Universidade de Salvador (Unifacs), em que o trabalho final para a conclusão do curso consistia na criação de um planejamento de comunicação, a partir do estudo em uma ONG localizada em um bairro periférico da cidade de Salvador–BA. As percepções voltavam-se para o planejamento da comunicação como uma estratégia para a concretização dos objetivos organizacionais.

Com o ingresso no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação na Ufam (PPGCCOM/Ufam), novos questionamentos surgem e, na área de concentração, amplia-se o olhar e permite-se que novos caminhos venham a ser trilhados. Percebe-se, então, que não basta conhecer os instrumentos de comunicação nas organizações; o planejamento da comunicação nem sempre será a solução para todos os problemas organizacionais, independente da natureza de cada organização. É impossível controlar a comunicação nas organizações, pois mesmo com a implementação de pesquisas institucionais e planejamento, elas são compostas por pessoas com características distintas e formarão suas concepções de acordo com seus interesses, sua cultura e relações com os ambientes nos quais atuam.

Esse olhar complexo (e ao mesmo tempo incerto¹), que hoje permite caminhar por caminhos antes (des)conhecidos, marca também os estudos voltados à comunicação, isto é, de maneira geral, o que antes era visto como um ‘ruído’, que prejudicava e não permitia a efetividade da comunicação, hoje incomoda e motiva profissionais e pesquisadores a buscarem outras abordagens que possibilitem a compreensão dos fenômenos comunicacionais, a partir de seus contextos e não somente a partir dos meios e da relação causa e efeito.

Essa percepção não é tão simples como parece, pois exige de profissionais e pesquisadores encarar novos desafios², pensar fora daquilo que estava consolidado como referência para os estudos teóricos e empíricos da comunicação nas organizações. Isso não quer dizer que é necessário abandonar ou descaracterizar o que já fora estudado, mas sim pensar sobre a comunicação em outros contextos.

Assim, a comunicação organizacional também passa a refletir sobre as relações que ocorrem entre os sujeitos (públicos) e fenômenos comunicacionais nos contextos organizacionais, bem como a relação destes com a família, os mercados, a economia, a

¹ Para Morin (2011b), o conhecimento do novo é uma aventura incerta que comporta em si mesma o risco da ilusão e de erro.

² De acordo com Morin (2011a), a noção de desafio traz consigo o risco da incerteza.

cultura, entre outros elementos que constituem e dizem respeito à vida individual e coletiva nas organizações.

Neste sentido, esta pesquisa é um estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Tem como foco os estudos das dimensões da comunicação organizacional em uma ONG.

O Paradigma da Complexidade configura-se como norteador para este trabalho, uma vez que procura estabelecer um diálogo entre as partes e o todo, princípio também evidenciado no estudo dos Ecossistemas Comunicacionais, área de concentração na qual foi desenvolvido.

Propõe-se como **objetivo geral** analisar a comunicação organizacional do Instituto Ler Para Crescer, tendo como base as dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch e Baldissera.

Como **objetivos específicos**: apresentar as dimensões da comunicação organizacional; contextualizar tais dimensões no âmbito das Organizações Não Governamentais; identificar as práticas comunicacionais no Instituto Ler para Crescer.

Nesse contexto, o estudo da comunicação organizacional, no âmbito das ONGs, parece imprescindível, à medida que se entende a comunicação organizacional não só como elo entre a organização e seus diversos sujeitos/públicos e como elemento fundamental para sobrevivência, manutenção e concretização dos objetivos propostos; mas também capaz de proporcionar mudanças significativas por meio da educação e mobilização social.

A temática é ampla e compreende inúmeros aspectos e, se comparada com os estudos voltados para a comunicação em organizações públicas e privadas, a comunicação no contexto das ONGs ainda carece de estudos. A comunicação organizacional tem sido apresentada da mesma forma, tanto para as organizações públicas quanto privadas ou não governamentais, não havendo, portanto, distinção conforme a natureza da organização.

No entanto, quando se fala em comunicação em ONGs, as referências teóricas da área apresentam-se marcadas, principalmente, por duas abordagens, que, embora não excludentes, delineiam as pesquisas sobre esse tema.

A primeira delas caracteriza-se pela percepção tecnicista, enfatizando, principalmente, programas que visem à captação de recursos (financeiros, humanos e materiais), valorizando a utilização de técnicas que permitam maior aproximação com os diversos públicos e que

possam viabilizar a manutenção dos projetos idealizados por tais organizações. De fato, um planejamento estratégico de comunicação é capaz de auxiliar as ONGs a desenvolverem e a manterem projetos, visto que se baseia em ações planejadas, levando em consideração as especificidades de cada organização e de seus públicos.

A segunda abordagem identificada é que não se pode resumir o papel da comunicação a um mero instrumento para captação de recursos humanos e financeiros. Tal abordagem compreende que a comunicação estabelecida nas ONGs possui um potencial duplamente educativo, desde o momento em que tornam seus participantes agentes modificadores da sociedade. Quando estabelecida estrategicamente por meio da circulação das mensagens e da divulgação de campanhas, promove o diálogo sobre questões, tais como direitos humanos, sustentabilidade ambiental, saúde, política, dentre outros, que contribuem para a formação de uma sociedade mais consciente, justa, responsável e participativa.

Conforme afirma Peruzzo (2002), a comunicação é um mecanismo facilitador da ampliação da cidadania, pois permite à pessoa se tornar sujeito de atividades de ação comunitária, que resulta num processo educativo. Desse modo, a comunicação deixa de ser vista como instrumento e passa a desempenhar um papel transformador e educativo, favorecendo o diálogo permanente entre os diferentes atores sociais.

Assim a comunicação deve criar canais de integração que permitam o diálogo permanente entre os diferentes atores sociais, de cujo processo de construção da cidadania o público participe ativamente. “A comunicação, hoje, é instrumento de produção de conhecimento, instrumento que educa e prepara o cidadão para a convivência social” (PIMENTA, 2006, p. 250).

Com base em tais proposições, destaca-se a necessidade de estudos que ampliem o olhar sobre a comunicação organizacional no âmbito das ONGs, mediante uma perspectiva complexa, cujo entendimento ultrapasse os estudos dos instrumentos de comunicação e emprego de técnicas.

Este projeto de pesquisa justifica-se por algumas razões. A primeira delas refere-se à escassez de trabalhos que contemplem a comunicação organizacional no contexto das ONGs. Após uma breve pesquisa bibliográfica, percebe-se que grande parte dos trabalhos sobre o tema analisa a comunicação mediante uma visão tecnicista e fragmentada, ressaltando, assim, mais um motivo para que esta pesquisa seja realizada, pois, ao estudar a comunicação

organizacional em ONGs do ponto de vista complexo, pressupõe-se uma análise que leva em consideração o estudo do objeto em sua totalidade e não a partir da soma de suas partes.

Há, também, uma tendência em adaptar modelos de projetos e programas empregados em organizações públicas e privadas às ONGs. Diante dos estudos que compreendem as dimensões instrumental, estratégica e humana, propostas para esta pesquisa, acredita-se que o contrário também é possível, uma vez que existem muitas ONGs que, mesmo com escassez de recursos humanos e financeiros, sem pessoal qualificado para gerenciar a comunicação, conseguem empreender ações em benefício da própria ONG, bem como daqueles que se beneficiam direta e/ou indiretamente de projetos.

Outro ponto importante para a justificativa deste trabalho é a localização onde esse estudo está inserido: a Amazônia. O curso de Comunicação Social da Ufam iniciou suas atividades em 1969, mas somente em 2008, o PPGCCOM foi implantado, sendo o primeiro Programa de Pós-Graduação *Stritu Sensu* na área de Comunicação, aprovado e implantado na Região Norte. Portanto, os trabalhos que se desenvolvem no âmbito do Programa buscam fornecer subsídios teóricos e metodológicos que contribuam para a compreensão dos fenômenos comunicacionais, possibilitando ainda a qualificação dos profissionais que atuam na região.

Ao se admitir a comunicação organizacional sob o prisma da complexidade, fica difícil criar mecanismos capazes de observar a comunicação de maneira organizada e linear, como costumam ser apresentados os trabalhos nessa área, principalmente quando o olhar está no processo entre sujeito, ambiente e fluxo comunicacional. A todo momento, a organização com seus ambientes e interesses diversos, a comunicação com suas formas e objetivos distintos e os sujeitos/públicos com sua diversidade individual e coletiva se misturam de maneira dialógica e recursiva (MORIN, 2011a, 2012a, 2012b), impossibilitando assim estabelecer limites claros entre comunicação e organização.

Nesse sentido, o presente trabalho divide-se em três momentos que são distintos, mas ao mesmo tempo complementares³. O primeiro capítulo compreende três temas básicos: comunicação, organização e comunicação organizacional; o segundo aborda a comunicação

³ Cada momento, representado aqui como capítulos, reflete o repertório daquela que escreve, suas motivações, suas percepções acerca dos encontros com o eu (pesquisador, cidadão, aluno...) e do encontro com o outro (autores, sujeitos participantes da pesquisa, professores, colegas...). Há que se destacar também que a pesquisa é desenvolvida em um curso de Pós-Graduação *Stritu Sensu*, e que este, por sua vez, deve atender aos pré-requisitos necessários para a conclusão do trabalho, como: adequação do tema à área de concentração, linha de pesquisa ao qual o professor-orientador está vinculado, publicação de artigos, participação em congressos, cumprimento de prazos, entre outros aspectos que fazem parte desta realidade e que não podem ser desconsiderados.

nas ONGs e, no terceiro, apresentam-se as dimensões da comunicação organizacional no Instituto Ler para Crescer.

O Instituto Ler para Crescer é uma ONG, que desde 2005 atua nas periferias de Manaus-AM, tendo como foco a defesa dos direitos da criança e do adolescente. O Instituto mantém seus projetos apenas com doações e trabalho voluntariado e atende mais de trezentas crianças na capital e também em comunidades ribeirinhas.

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a junho de 2014. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a observação, entrevistas semiestruturadas, artigos em publicações impressas e *on-line*, depoimentos nos *blogs* de voluntários, entre outros dados que se consideraram relevantes para a composição deste trabalho. Do total de 27 voluntários que integram o Instituto e a amostra foi constituída de dez voluntários. A análise dos dados foi realizada com base no referencial teórico apresentado ao longo deste trabalho.

Evidencia-se, também, que, por ser uma pesquisa que envolve seres humanos, todos os procedimentos estão em conformidade com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde CNS196/96.

1 COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 A COMUNICAÇÃO: CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

A comunicação organizacional tem sido um tema recorrente. Nos dizeres de Baldissera (2008, p.31), “Comunicação Organizacional, antes de tudo, é comunicação”. Nesse sentido, discutir algumas noções que fundamentam a comunicação consiste em uma etapa obrigatória para os objetivos deste trabalho, uma vez que é preciso esclarecer de que comunicação estamos falando. O objetivo não é definir comunicação ou escolher um único conceito que dê conta das percepções aqui apresentadas, mas sim apontar os caminhos epistemológicos utilizados para compreender a comunicação organizacional, uma vez que “Comunicação Organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.21).

Ao perguntar “o que é comunicação” para alguém que não faz parte de um grupo de profissionais ou pesquisadores da área, a resposta poderá vir de maneira fácil. Atrelada às noções do senso comum, a palavra comunicação remete ao diálogo, aos meios de comunicação, à troca de informações. No entanto, a mesma pergunta feita para quem entende a comunicação como um objeto de estudos, pode ser considerada embaraçosa, pois reivindicaria o desconhecimento da área, comprometendo assim a inserção de profissionais e pesquisadores (MARTINO, 2010a).

Segundo Marcondes Filho (2004, p. 15), “Comunicação é, antes, um processo, um acontecimento feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades”. Essas intencionalidades às quais o autor se refere são produzidas a partir do “atrito dos corpos”, que também pode ser considerado como palavras, músicas e ideias. Assim, a comunicação

vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles, e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem. Ela não funde duas pessoas numa só, pois é impossível que o outro me veja a partir do meu interior, mas o fato de ambos participarem de um mesmo e único mundo no qual entram e que neles também entra (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15).

O autor amplia sua percepção, ao afirmar que comunicação tampouco é instrumento, mas sim uma relação entre ‘mim’ e o ‘outro’ ou os demais; que não se reduz à linguagem

estruturada e codificada numa língua. “Ela ultrapassa e é mais eficiente que esse formato, realizando-se no silêncio, no contato dos corpos, nos olhares, nos ambientes” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 16). Ela proporciona ainda a troca de experiências através da interação e contato com o outro, pois consiste em um processo que se realiza na/pela interação de sujeitos que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, produzem e renovam a sociedade (FIGARO, 2010).

Para compreender a comunicação, Duarte (2003) estabelece como ponto de partida o conceito etimológico da palavra. Conforme suas observações, a palavra comunicação

é derivada da palavra *communis* da qual surge o termo comum em nosso idioma. *Communis* quer dizer pertencente a todos ou a muitos. Dessa mesma raiz latina surge a palavra *comunicare*, origem de comungar e comunicar. Num novo desdobramento dessa raiz, ainda no latim, chegamos a *communicationis* que indica a ideia de tornar comum. Desdobrando um pouco mais a palavra comunicação temos junto a ideia de tornar comum, que deriva de *communis*, o sufixo latino *ica* que indica estar em relação e o sufixo *ção* que indica *ação de* (DUARTE, 2003, p. 43, grifos do autor).

Em sua análise etimológica, Duarte (2003) chama atenção para as expressões “pertencentes a muitos, comungar, tornar comum, estar em relação e ação de” que estão associadas ao termo comunicação. Para Merleau-Ponty (1945), citado por Duarte (2003, p. 46), o ato de comunicar é um encontro de fronteiras perceptivas em que “O outro ou a outra consciência, só lhe é possível acessar ou conceber por ser o homem também um ser cultural”, isto é, a comunicação permite o compartilhamento de trocas culturais proporcionando uma nova consciência. Assim, “Na troca, ou na comunicação, entre mim e outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro” (MERLEAU-POUNTY, 1945, apud DUARTE 2003, p. 47).

Martino (2010a) também faz uma análise do que é comunicação segundo a etimologia do termo. Para esse autor, o termo “*communicatio*” traz três elementos distintos, designados pela raiz *munis*, que significa “estar carregado de”, acrescida do prefixo *co*, que expressa “atividade realizada conjuntamente”, complementada pela terminação *tio* que reforça a ideia de atividade. O autor destaca que esse foi o primeiro significado da palavra comunicação, surgindo no universo religioso, no qual a vida eclesiástica era marcada pela contemplação e isolamento. No mosteiro aparecerá a palavra *communicatio*, para explicar a prática de ‘tomar a refeição da noite em comum’, mas cuja peculiaridade não significava o simples ato de

‘comer’, e sim fazê-lo ‘juntamente com os outros’, reunindo aqueles que se encontravam isolados.

No mesmo sentido, Hohlfeldt (2010) também ressalta a comunicação como um fenômeno social, uma vez que, como seres humanos, não conseguimos viver solitários e isolados. Considera ainda a intracomunicação como sendo aquela que ocorre internamente (em uma pessoa só) e é referida pela psicologia; a comunicação **interpessoal** que ocorre entre duas pessoas; a comunicação grupal como sendo aquela que se dá entre uma pessoa e um grupo, ou vice-versa e a comunicação de massa ou massiva, que se concretiza por intermédio dos meios de comunicação de massa. Baseados nos estudos de Lasswell (1948) e Wright (1960), Hohlfeldt (2010) destaca:

O que precisamos ter claro, contudo, é a existência de uma íntima relação entre os processos comunicacionais e os desenvolvimentos sociais. Isso porque a comunicação, ao permitir o intercâmbio de mensagens, concretiza uma série de funções dentre as quais: informar, constituir um consenso de opinião – ou, ao menos, uma sólida maioria - persuadir ou convencer, prevenir acontecimentos, aconselhar quanto a atitudes e ações, constituir identidades, e até mesmo divertir (HOHLFELDT, 2010, p. 63).

Wolton (2004), ao refletir sobre as relações entre comunicação e sociedade, identifica três principais sentidos da comunicação, os quais denomina de: comunicação direta, comunicação técnica e comunicação social.

Na primeira definição, Wolton (2004, p. 30) ressalta que a comunicação direta é, antes de mais nada, uma experiência antropológica em que o comunicar consiste em compartilhar com o outro, num processo onde os indivíduos se constroem individual e coletivamente, isto é, “simplesmente não há vida individual e coletiva sem comunicação”. Nesta perspectiva, a comunicação direta também se caracteriza por uma realidade e um modelo cultural que se definem, a partir de diferentes padrões de comunicação interpessoais e coletivos que se sucederam ao longo da história, ou seja, “jamais houve comunicação em si, ela está sempre ligada a um padrão cultural” (WOLTON, 2004, p. 30); a uma representação do outro, porque comunicar significa difundir, mas também interagir com um indivíduo ou uma coletividade.

No segundo sentido do referido autor, a comunicação também pode ser entendida como um conjunto de técnicas que, ao longo do último século, vem substituindo a comunicação direta, isto é, aquela que é mais interpessoal, por uma comunicação *mediatizada* por aparatos técnicos disponíveis como telefone, rádio internet, televisão, entre outros (WOLTON, 2004).

Em seu último sentido, Wolton (2004, p. 31) entende a comunicação como “uma necessidade social funcional para as economias interdependentes”, uma vez que, após a queda do comunismo e com a retomada do sistema capitalista, as técnicas de comunicação desempenham um papel indispensável.

Nos dizeres de França (2010), o conceito de comunicação apoia-se na sua dimensão empírica, pois, é do domínio do real e está na nossa frente materializada em objetos e práticas cotidianas, dotada de uma presença quase exaustiva na sociedade contemporânea.

Ela está aí, nas bancas de revistas, na televisão da nossa casa, no rádio dos carros, nos outdoors da cidade, nas campanhas dos candidatos políticos e assim por diante. Se estendemos mais os exemplos (e também nosso critério de pertinência), vamos incluir nossas conversas cotidianas, trocas simbólicas de toda ordem (da produção dos corpos às marcas de linguagem) que povoam nosso dia a dia (FRANÇA, 2010, p. 39).

Ao propor o entendimento da comunicação, é importante dizer que não se trata de eleger uma compreensão em detrimento das demais, mas sim firmar um acordo sobre o que se pretende abordar, por conseguinte, o que se propõe investigar (MARTINO, 2010a). Neste sentido, outra pergunta se faz pertinente: qual o objeto de estudos da comunicação?

Segundo França (1994), o ponto de partida para a construção do conhecimento é a identificação e delimitação de seu objeto. Ao pesquisar as investigações no campo da comunicação, encontra-se uma diversidade de respostas para essa pergunta, o que não irá se encontrar é um consenso entre pesquisadores da área. Para Issler (2002, p. 46), “a delimitação de um objeto de estudo para pesquisa no campo da comunicação aparenta-se uma tarefa destituída de complexidade”.

O fato de a comunicação fazer parte do cotidiano torna a delimitação deste objeto ainda mais difícil, “pois trata-se de um objeto essencialmente dinâmico, multifacetado e multiforme” (FRANÇA, 1994, p. 139) e, segundo as proposições de França (1994), a ideia de que a comunicação está em todo lugar não deve ser desculpa para a falta de um objeto. Na concepção de Martino (2010a), seria um engano primário entender que a natureza interdisciplinar de certo estudo poderia dispensar o trabalho de definição de seu objeto.

Percebe-se que, no debate em torno do tema, estão aqueles que entendem que o objeto de estudos da comunicação está nos processos comunicacionais mediados pelas tecnologias de massa e aqueles que acreditam que esse objeto extrapola as questões midiáticas e está também nas conversações, nas interações e na partilha proporcionadas pela comunicação.

Martino (2010b, p. 36) acredita que “os meios de comunicação de massa constituem o fator que melhor pode caracterizar o objeto dos estudos em comunicação”, por ser esta temática abrangente, a ponto de permitir ao pesquisador deparar-se com uma gama variada de saberes e também por esses meios não serem considerados como objeto de nenhuma outra disciplina. Diz ele: “Se não há dúvida de que os meios de comunicação atravessam vários campos do saber, fica claro também que eles não constituem objeto de nenhum saber em particular. Nenhuma dessas disciplinas se propõe a estudar os meios à luz do novo sentido trazido pela nova forma de organização coletiva” (MARTINO, 2010b, p. 37).

Para Oliveira (2010), o objeto da comunicação é exatamente a troca, a relação. Conforme a autora, é um equívoco achar que o objeto de estudos são os veículos de comunicação, pois existe uma diferença entre o objeto da comunicação e os objetos de mídia (rádio, televisão, internet, entre outros). Estes são veículos que cumprem o papel de veicular a informação, considerada apenas uma das etapas do processo comunicativo, não representando o processo como um todo.

O equívoco destacado por Oliveira (2010) refere-se aos primeiros estudos teóricos da comunicação em que os meios de comunicação de massa aparecem como foco principal dos estudos na área. Em suas considerações, o modelo informacional entende a comunicação como um processo mecânico e linear de transmissão de mensagens. O paradigma informacional foi desenvolvido a partir dos estudos de Shannon e Weaver (1949) e surgiu em função da preocupação com os impactos causados pelos meios de comunicação (RUDIGER, 2011).

Conhecido também como teoria matemática, o modelo propõe que “A fonte, ponto de partida da comunicação, dá forma à mensagem, transformada em ‘informação’ pelo emissor que a codifica e é recebida no outro extremo da cadeia” (MARTTELART; MARTTELART, 1999, p. 60). Enfatiza a lógica do mecanismo, sem levar em consideração os sentidos, as intenções e os contextos que envolvem tais elementos. O modelo serviu principalmente para os estudos de mídia, mas entrou em crise em meados da década de 70, pois não dava conta dos diversos processos de comunicação, uma vez que, “As sociedades humanas não definem seus padrões de interação em função das tecnologias de informação de que dispõem, mas pelos princípios de interação que lhes são peculiares” (RUDIGER, 2011, p. 24).

Oliveira (2010) compreende que essa perspectiva é limitada e insuficiente para explicar o processo comunicativo e que o campo necessita de um modelo que compreenda a comunicação como um processo. A autora aponta para o paradigma relacional da

comunicação como o modelo que pode compreender a comunicação, por meio dos contextos e trocas simbólicas.

O paradigma relacional da comunicação tem suas bases teóricas e metodológicas em autores como Mead (1934) e Blumer (1937) e na corrente de estudos do Interacionismo Simbólico. Para esses autores, “a sociedade não pode ser estudada fora dos processos de interação entre as pessoas, constituída simbolicamente pela comunicação” (RUDIGER, 2011, p. 38). Os interacionistas simbólicos

preocupavam-se sobretudo com a necessidade de estudar as relações dos seres humanos com a situação social. Sustentavam que o comportamento da pessoa não podia ser estudado independentemente do contexto em que o comportamento ocorria e da percepção que ela tinha do seu meio ambiente. (LITTLEJOHN, 1988, p. 66).

Blumer, citado por Littlejohn (1988), apresenta três pressupostos que baseiam os estudos do interacionismo simbólico: 1) Os seres humanos agem em relação às coisas na base do significado que as coisas têm para eles; 2) O significado de tais coisas deriva, ou decorre, da interação social que um indivíduo tem com os seus semelhantes; 3) Esses significados são manipulados e modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa no trato com as coisas com que se defronta.

Maia e França (2003, p. 187) destacam a necessidade da construção do “olhar comunicacional”, uma vez que a comunicação é a confluência de vários elementos e envolve a relação dos interlocutores, a construção discursiva, a produção e interpretação de sentidos, realizadas por suportes específicos, enraizada em um dado contexto sócio-histórico e isso implica uma abordagem que consiga dar conta de toda essa pluralidade. Neste sentido, assim como as autoras, “situamo-nos ao lado daqueles que buscam resgatar essa especificidade na dimensão relacional, interativa dos processos comunicativos” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 187).

Já para Duarte (2003), o objeto da comunicação não é o suporte no qual ele se expressa, mas sim a comunhão que ele permite por meio da informação posta na relação:

Torna-se objeto da comunicação o fenômeno do encontro de planos cognitivos que pela percepção do outro são arrastados pela fronteira criativa de novas formas cognitivas. Torna-se objeto da comunicação essa interface e suas propriedades, o processo de estabelecimento do vínculo que permite o desenho de uma fronteira. Torna-se objeto da comunicação o que emerge, o terceiro plano que não havia antes do encontro de todas as partes dialogantes. Torna-se objeto da comunicação o *estar em relação*, ou melhor, a troca. (DUARTE, 2003, p. 51, grifos do autor).

Segundo Braga (2011), as questões que envolvem mídia e interações, enquanto objeto de estudos da comunicação já estão superadas, uma vez que ambas parecem ser objetos. A questão mais importante para o autor é pensar no objeto “como um certo tipo de processo epistemicamente caracterizado por uma perspectiva comunicacional – nosso esforço é o de perceber *processos sociais em geral* pela ótica que neles busca a distinção do fenômeno” (BRAGA, 2011, p. 66, grifo do autor).

O cenário demonstra ainda as contradições e fragilidades dos paradigmas que cercam os estudos comunicacionais e, por consequência, ampliam-se para âmbito da comunicação organizacional. França (2002) enfatiza que, diante da insuficiência de um paradigma clássico, faz-se necessário um paradigma consistente e complexo que dê conta das especificidades que envolvem o tema e ajude a consolidar a área da comunicação. Diante disso, considera a comunicação sob o enfoque das seguintes questões:

- um processo de troca, ação compartilhada, prática, concreta, interação – não apenas um processo de transmissão de mensagens;
- atenção à presença de interlocutores, à intervenção de sujeitos sociais desempenhando papéis, envolvidos em processos de produção e interpretação de sentidos – mais do que simples emissores e receptores;
- identificação dos discursos, formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos, de seu contexto – e não exatamente mensagens; apreensão de processos produzidos situacionalmente, manifestações singulares da prática discursiva e do panorama sociocultural de uma sociedade – em lugar do recorte de situações isoladas (FRANÇA, 2001, p. 15).

Sodré (2009, p. 222) destaca que é “difícil pensar no conceito de ‘um’ objeto para uma disciplina social atravessada pela profunda fragmentação, tanto dos fenômenos que procura conhecer como do seu próprio campo teórico” e que o comportamento indisciplinar dos estudos comunicacionais é compreensível pelo fato de a comunicação, como disciplina do conhecimento, ter surgido de uma demanda muito mais prática que conceitual, resultando, assim, na inexistência de um consenso teórico acerca do objeto. O autor chama atenção para a comunicação como “uma posição reflexiva da vida social” e que, se isso não pode ser considerado um objeto claramente discernível, pode ser visto como um “nó ou um núcleo objetivável onde se entrelaçam problematizações diversas do que significa a vinculação ou atração social” (SODRÉ, 2009, p. 222).

Na concepção do referido autor o objeto da comunicação surge de três campos semânticos: veiculação, vinculação e cognição. A veiculação consiste na interação entre sujeitos sociais, que têm como ponto de partida as tecnologias da informação (imprensa

escrita, rádio, televisão, publicidade, etc.), em que se encontra a maior parte dos estudos ou análises de comunicação. A vinculação, por sua vez, difere desta relação, pois “pauta-se por formas diversas de reciprocidade comunicacional (afetiva e dialógica) entre indivíduos” (SODRÉ, 2009, p. 234). O terceiro campo, o da cognição, refere-se às práticas teóricas de observação e sistematização dos campos veiculação e vinculação.

Diante dessa breve exposição, afirma-se que esta pesquisa se apoia principalmente nas considerações realizadas por Marcondes Filho (2004, p. 16), que compreende a comunicação como um processo, um acontecimento feliz, que cria um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem algo novo e inesperado, capaz de alterar o estatuto anterior de ambos, mas que mantém as diferenças individuais. Maia e França (2003) endossam tal escolha, ao destacar ser necessário resgatar essa especificidade na dimensão relacional e interativa dos processos comunicativos.

1.2 AS ORGANIZAÇÕES

A nossa sociedade é uma sociedade organizacional. Nascemos em organizações, somos educados em organizações e a maioria das pessoas consome grande parte de sua vida trabalhando em organizações. Despendemos uma boa parte do nosso tempo de lazer jogando e rezando em organizações. A maioria morrerá numa organização e, quando chega o momento do sepultamento, a maior organização de todas – o Estado – tem de dar permissão oficial (ETIZIONI, apud, LITTLEJOHN, 1988, p. 288).

As pessoas passam grande parte de suas vidas em organizações e, conseqüentemente, uma parcela considerável da comunicação processa-se nos contextos organizacionais. Conforme evidencia Littlejohn (1988), o conceito de organização é como o de comunicação: “Sabemos intuitivamente sobre o que estamos falando quando usamos o termo, mas é difícil acudir-nos uma definição mais formal” (LITTLEJOHN, 1988, p. 288).

Kunsch (2003) destaca dois aspectos trabalhados pela maioria dos autores: “O ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns” (KUSCH, 2003, p. 23). Destaca, ainda, a visão organicista defendida por alguns estudiosos que “veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental” (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p. 23).

Nos dizeres de Marchiori (2011, p. 75), “Não há um simples grupo de respostas para um fenômeno social tão complexo quanto a organização, por isso é que estudos buscam perceber a complexidade organizacional.”

Chiavenato (1982), apresenta duas definições para o termo:

1. Organização como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançarem objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.
2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido a organização significa o ato ou efeito de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles (CHIAVENATO, 1982, p. 271-272).

Etzioni, citado por Kunsch (2003, p. 25), assinala “que as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. Ao compreender as organizações como entidades sociais que buscam alcançar objetivos específicos, percebe-se a importância da comunicação para a constituição, manutenção e sobrevivência das mesmas, afinal, seria possível constituir uma organização sem comunicação? Assim, “Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana” (MARCHIORI, 2011, p. 76), interação essa proporcionada pela comunicação.

A organização também pode ser entendida de acordo com uma percepção sistêmica. A Teoria dos Sistemas Gerais (TSG) parte do princípio de interdependência, uma vez que “Um sistema pode ser definido como um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo único” (LITTLEJOHN, 1988, p. 41).

A Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida inicialmente por Ludwig von Bertalanffy na década de 20 e constitui-se de uma ampla abordagem multidisciplinar do conhecimento com base no conceito de sistema. Conforme Littlejohn (1988), a TSG e a cibernética são modelos que postulam a natureza inter-relacionada das coisas e ambas têm sido utilizadas para caracterizar a comunicação representando uma tentativa de integração dos conhecimentos. A cibernética é o estudo da regulação e controle em sistemas com ênfase na natureza do *feedback*. As duas áreas afins que foram desenvolvidas em paralelo com a obra de Bertalanffy foram a cibernética de Nobert Wiener e a teoria da informação, de Shannon e Weaver (LITTLEJOHN, 1988, p. 47-48).

De acordo com Capra (1999, p. 46-47), a mudança do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico fez com que a relação entre as partes e o todo fosse invertida, uma vez que, no pensamento cartesiano, qualquer sistema podia ser analisado a partir das propriedades de suas partes. Na ciência sistêmica, os sistemas vivos não podem ser compreendidos por meio da análise das propriedades das partes e sim dentro de um contexto maior. Desse modo, o autor enfatiza que pensamento sistêmico é contextual, uma vez que explicar as coisas considerando o seu contexto significa explicá-las considerando o seu ambiente.

Tal perspectiva enfatiza que a comunicação nas organizações não pode ser percebida como um processo isolado, capaz de ser pensada, compreendida e/ou estudada de maneira fragmentada, sem levar em consideração as peculiaridades e a diversidade dos grupos envolvidos em cada ambiente.

Há diversas maneiras de classificar as organizações. Pode-se classificá-las em função do tamanho (número de pessoas, volume de atividades, faturamento, patrimônio, etc); segundo o tipo de atividade (produtoras de bens de consumo direto ou produtos para terceiros, prestadoras de serviço); de acordo com o raio de atuação ou abrangência (locais, regionais, nacionais, internacionais) ou formas de propriedade (públicas, privadas ou sem fins lucrativos). Neste último caso, as organizações são classificadas em Primeiro Setor (setor público - órgãos governamentais), Segundo Setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) e Terceiro Setor, formado por um conjunto diversificado de organizações que não visam ao lucro (ONGs, organizações voluntárias etc.) (KUNSCH, 2003, p. 40-41).

Para Bernardes (1993), a organização é uma associação de pessoas que se apresenta por três características básicas:

1. ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidade de seus próprios participantes;
2. possuir estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços;
3. ser perene ao tempo. (BERNARDES, 1993, p.16)

Essa é uma explicação funcional, isto é, parte do pressuposto de que a organização existe para cumprir a função de satisfazer às necessidades básicas, tanto da sociedade quanto de seus próprios membros (BERNARDES, 1993). Tais características remetem a uma noção de circularidade, uma vez que as pessoas necessitam das organizações assim como as organizações precisam das pessoas para se manter vivas.

No intuito de compreender o processo que dirige o comportamento das pessoas nas organizações, Bernardes (1993, p. 61-63), com base em Leavitt, explica que a necessidade se configura pela falta de coisas que precisam ser supridas para garantir sobrevivência e/ou bem-estar. As necessidades são diversas e podem caracterizar-se por curiosidade, aprendizado, autorrealização, salários, qualidade de vida, etc.

Bernardes (1993) salienta que as necessidades pressionam o indivíduo a criar comportamentos variados para atendê-las. A necessidade é satisfeita, quando o objetivo é alcançado por meio do comportamento. No entanto, vale ressaltar que o objetivo de determinado indivíduo pode não ser o mesmo para outro indivíduo, da mesma forma que os objetivos podem variar ao longo do tempo. Esse tempo pode ser entendido como meta, ou seja, uma etapa para se alcançar o objetivo. Levando em consideração que as necessidades do homem sempre estão presentes, o estímulo passa a ser um impulso para desencadear novos comportamentos. Neste sentido, a percepção é o meio pelo qual os estímulos afetam necessidades latentes que serão interpretadas de maneira particular pelo indivíduo. Após cada etapa, o indivíduo então chega à saciedade, fechando-se assim o processo motivo-comportamento-objetivo, que será reiniciado quando surgir novo impulso motivador, visando alcançar novos objetivos (BERNARDES, 1993, p. 61-63).

O modelo apresentado evidencia, especialmente, a diversidade e a multiplicidade da relação entre o indivíduo e a organização. Essa diversidade de necessidades, interesses e percepções faz da organização um ambiente complexo, onde nem sempre essas necessidades – da organização e do indivíduo - serão atendidas, gerando insatisfação, desconforto e criando um ambiente organizacional instável ou uma busca por outras organizações/pessoas que possam atender às diversas necessidades apresentadas.

Neste sentido,

A organização se caracteriza, portanto, como um ator social coletivo constituído com base em um objetivo comum e normalmente atende a demandas (latentes ou manifestas) de uma ou mais parcelas da sociedade. O contexto da organização que pressupõe a ação em conjunto e, com base nisso, não se pode escapar da comunicação, que é intrínseca a qualquer processo de constituição organizacional (SOARES; MONTEIRO, 2012, p. 50-51).

No cenário evidenciado, a comunicação apresenta-se como primordial, uma vez que, por meio dela, a organização se relaciona com seus públicos/sujeitos, sejam eles “parte” do ambiente físico da organização ou não.

No que se refere à comunicação, para compreendê-la no contexto das organizações, é preciso caminhar por algumas teorias das organizações humanas. Destacam-se aqui a teoria clássica e a de relações humanas. A escola, conhecida como teoria clássica, enfatiza que os membros da organização são instrumentos para serem influenciados e usados pela administração. De Frederick Taylor, essa teoria é uma das mais antigas da administração científica e preocupava-se primordialmente com as tarefas físicas e eficiência da produção. Para Taylor, os funcionários são como “anexos das máquinas, uma ferramenta da organização” (LITTLEJOHN, 1988, p. 288 – 289).

A escola de relações humanas volta-se para a importância das atitudes, valores e necessidade pessoais dos indivíduos. Elton Mayo é um dos principais autores desta escola, que se desenvolveu parcialmente como uma reação à teoria clássica. Os princípios básicos desta escola são: a) a produtividade é determinada por normas sociais; b) as recompensas não econômicas são fundamentais para a motivação dos trabalhadores; c) os trabalhadores reagem como membros de um grupo e não como indivíduo; d) a liderança é muito importante; e) a comunicação é o mecanismo facilitador mais importante da tomada de decisões (LITTLEJOHN, 1993, p. 293-294).

Tais escolas influenciaram os estudos sobre a comunicação nas e das organizações. De acordo com Kunsch (2010), as considerações também remetem à valorização do ser humano, antes visto como uma ferramenta para o desempenho da eficácia organizacional, ou seja, a superação do *homo economicus* para o *homo socialis*. A mudança de cenário envolve uma variedade de aspectos, como as legislações trabalhistas, que visam garantir melhores condições de trabalho, o avanço das Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCIs), o acesso à *internet*, a conexão com pessoas de diversas culturas, as leis de proteção ao consumidor e, sobretudo, a percepção de que o homem se apresenta como um ser total, “cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples, reducionistas e mecanicistas e que tem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização” (KUNSCH, 2010, p. 10).

Destarte, faz-se necessário observar como os estudos da comunicação organizacional desenvolveram-se ao longo dos anos, uma vez que as abordagens teóricas estão diretamente ligadas às suas práticas.

1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDOS, CONCEITOS E DIMENSÕES

1.3.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE OS ESTUDOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos da comunicação organizacional cresceram muito ao longo dos últimos anos. Conforme Bueno (2014), existe hoje, no Brasil, cerca de 29 grupos de pesquisa em comunicação organizacional cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A respeito dos avanços na área, Bueno (2014) destaca a criação da Associação Brasileira dos Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), em 2006; do Grupo de Pesquisa, Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e também do Grupo de Trabalho Comunicação em Contextos Organizacionais, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós). A dinâmica dos grupos temáticos (GTs) apresentados e a realização de congressos realizados por essas três entidades demonstrar o crescimento da área e o compartilhamento de estudos, incentivam novas pesquisas e possibilitam a integração entre pesquisadores e profissionais da área.

De acordo com Kunsch (2009), os estudos da comunicação organizacional tiveram sua origem nos Estados Unidos. Conforme a autora, os primeiros trabalhos voltados aos estudos da comunicação nas organizações partiram de várias áreas como: da administração (e das teorias das organizações), da sociologia e psicologia social das organizações, da antropologia, da linguística e da retórica, e da teoria da comunicação.

A partir de uma perspectiva histórica norte-americana a respeito dos estudos em comunicação organizacional, Putnam, Philips e Chapman (2004) destacam que, dos anos 20 aos anos 50, os trabalhos eram influenciados pelo interesse em comunicação empresarial e, após esse período até meados de 1970, caracterizavam-se por uma forte influência da escola de relações humanas. Destacavam-se, principalmente, as práticas de uma comunicação que partia do alto escalão gerencial, a precisão de relatórios e eficiência dos diferentes meios de comunicação. Posteriormente, anos 60 e 70, os estudos voltaram-se para as mensagens e para o modo como o clima influenciava a eficiência das transmissões.

Conforme os autores, dois interesses fundaram o campo. O primeiro caracteriza-se pelas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e em seu trabalho, e o segundo refere-se aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização. Esse período, denominado como orientação modernista, norteou os trabalhos até os anos 80. A tradição modernista compreende as organizações como entidades racionais e instrumentais, dando à comunicação um caráter funcionalista. Neste cenário, tanto comunicação como organização “(...) eram realidades objetivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramental metodológico tomado das ciências naturais.” (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79).

Na década de 80, é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional, que, como reflexo de suas práticas, apresentava fortes marcas do funcionalismo. A teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica passam a ser usadas por muitos estudiosos, apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar a comunicação organizacional. Nessa mudança de cenário, a comunicação organizacional passou a ser entendida “como o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica.” (PUTNAM; CHENEY, apud PUTNAM et al., 2004, p. 79).

Taylor e Casali (2010, p. 71-72) abordam as concepções usuais da comunicação organizacional na Europa e na América do Norte, por meio dos seus múltiplos significados. De acordo com as autoras, durante um longo período da história na América do Norte, a expressão comunicação organizacional referia-se às “interações entre pares, processos grupais, socialização de novos membros, reuniões de negócios etc.” Enquanto disciplina, só foi reconhecida na década de 60. Nesse período, o foco dos pesquisadores consistia nas práticas comunicativas, tanto em nível grupal quanto individual, observando a forma como as pessoas interagiam e como davam sentido às suas experiências.

A Psicologia Social também marcou a origem dos estudos da comunicação organizacional na América do Norte. Novamente prevalece a dinâmica cotidiana da vida na organização, uma vez que, nos estudos teóricos da Psicologia Social, na visão predominante da comunicação organizacional, enfatizam os processos interativos em ambientes organizacionais (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 71).

Na Europa, os estudos em comunicação iniciaram com foco na mídia (imprensa, rádio, TV, cinema). Tal tradição fez com que a comunicação organizacional, reconhecida enquanto

campo de estudos, fosse tratada como um ramo da mídia, a “comunicação das organizações” (TAYLOR; CASALI, 2010).

No Brasil, Torquato do Rego (2009) é um dos pioneiros nos estudos da comunicação nas organizações. O autor afirma que a comunicação organizacional originou-se no País por meio do jornalismo empresarial. A primeira publicação empresarial no Brasil foi o *Boletim da Light*, em 1925, cerca de quase 100 anos depois da primeira publicação mundial. A multinacional canadense Light & Power, transformada na AES Eletropaulo, criou no Brasil o primeiro serviço de relações públicas (KUNSH, 2009).

Na década de 60, houve uma expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas empresas multinacionais e as publicações passaram a ser mais valorizadas para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública (KUNSCH, 1997). Com a melhoria na qualidade das publicações e aperfeiçoamento dos profissionais da área, percebeu-se a necessidade de aprimoramento daquilo que seria denominado de comunicação organizacional (RIBEIRO, 2010). Essa origem, marcada pela utilização de publicações empresariais, atrelou o entendimento da comunicação organizacional à utilização de instrumentos para aproximação da organização com seus públicos, capaz também de gerar falsas interpretações em torno da área (TORQUATO, 2010).

Sobre as primeiras publicações criadas para as organizações, Torquato (2009, p. 8) recorda: “O primeiro momento contemplou o ‘jornalzinho’ com feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais”. Nassar (2009) descreve ainda os primórdios da comunicação organizacional “como um ambiente de pouca qualificação profissional e nenhum respaldo acadêmico” (NASSAR, 2009, p.31).

As principais mudanças no cenário mundial que protagonizaram o surgimento do jornalismo empresarial e da Comunicação Organizacional são destacadas por Kunsch (1997, p. 55). Dentre elas: a) a automação proporcionada pelo progresso das indústrias que modificou as relações entre empregadores e empregados nas manufaturas domésticas; b) divisão do trabalho e maior especialização em função da criação de unidades separadas na estrutura organizacional; c) êxodo de pessoas do campo para a cidade para trabalhar como operários nas indústrias o que acarretou um rápido crescimento nas cidades; d) as facilidades características ao regime de produção de massa cria um cenário de competição entre as organizações, exigindo maior esforço para promover seus produtos e serviços; e) o crescimento tecnológico proporcionou o barateamento dos processos de editoração e impressão, facilitando, gradativamente, a produção de publicações; f) o desenvolvimento dos

meios de comunicação de massa e das indústrias influenciou o comportamento das empresas que viram a necessidade de dar informações aos públicos; g) a conscientização do operariado, fazendo despontar a imprensa sindical, instigando assim o aparecimento da comunicação empresarial como forma de reagir à nova realidade.

Kunsch (2003) esclarece que as terminologias comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação empresarial são adotadas no Brasil para referir-se ao trabalho de comunicação feito pelas organizações (KUNSCH, 2003). A autora entende que o termo comunicação organizacional apresenta maior amplitude, aplicado a organizações públicas, privadas, ONGs, etc.

Nesse contexto de mudanças, as organizações se veem obrigadas a criar novas formas de comunicação para lidar com seus públicos, caracterizadas principalmente por publicações dirigidas aos empregados e ao público externo mediante publicações voltadas para apresentação de novos produtos (KUNSCH, 1997).

No final da década de 60, surgiram a Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (Aberje)⁴ e a Programação e Assessoria Editorial (Proal), entidades pioneiras que buscaram profissionalizar o jornalismo empresarial, apesar de o estatuto da Aberje ter como um de seus objetivos reunir e integrar todos os profissionais, estudiosos e entidades ligadas às revistas e aos jornais de empresa e aprimorar o padrão técnico e cultural das publicações (KUNSCH, 1997).

Torquato (1984) destaca que

Na época de sua criação, reinava completa improvisação. Funcionários de escalões inferiores reuniam-se para fazer o jornal ou boletim, escreviam eles os próprios textos, faziam desenhos, ajeitavam de qualquer maneira a forma gráfica da publicação, datilografavam tudo e realizavam até o trabalho de impressão em mimeógrafos. Muitas publicações já morriam no nascedouro, condenadas pela indefinição de objetivos, pelo amadorismo e pelo completo desconhecimento técnico de seus planejadores (TORQUATO, 1984, p. 28).

Os serviços da Proal incluíam assessoria, planejamento, editoração, redação e pesquisa editorial e acompanhamento de todas as fases de composição, montagem e impressão. Kunsch (1997) identifica uma segunda fase da Proal entre 1977-1978, quando os Cadernos de Comunicação adquiriram melhor qualidade, a partir de um conteúdo ampliado e diversificado

⁴ Em 1989, a entidade passou a chamar-se Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo a sigla Aberje (NASSAR, 2009)

o que, em sua opinião, caminhava para uma tendência de uma comunicação organizacional, em detrimento do que até então se entendia como jornalismo empresarial.

Pode-se dizer que o período descrito foi marcado pelo caráter instrumental da comunicação, que era compreendida a partir das diversas publicações destinadas aos públicos com os quais as organizações se relacionavam. No entanto, tais publicações eram produzidas de maneira aleatória, com pouca qualidade, sem a realização de pesquisa e com uma comunicação que se originava do alto escalão empresarial. Esse caráter instrumental da comunicação organizacional se deu, conforme Matos (2011), em função da inserção de mão de obra técnica ter ocorrido antes da constituição de um campo acadêmico da comunicação no Brasil. No caso específico da comunicação organizacional, tal atividade nasceu nas empresas como função administrativa voltada ao desenvolvimento de ações e agenciamento corporativo como gestão de pessoas e relações de trabalho, marketing e desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Já na década de 80, Kunsch (2009), a partir do pensamento de Mumby, destaca novos olhares sobre a comunicação organizacional, chamando atenção para o contexto complexo que envolve as organizações e seus atores sociais.

No começo dos anos 1980, a restrita linha de pesquisa de Goldhaber deu lugar a uma abordagem mais ampla e universal no campo da comunicação organizacional. Esta nova linha é bem resumida por Pacanowski e O'Donnell-Trujillo, que alegam que “existem mais coisas acontecendo nas organizações do que trabalho. [...] As pessoas brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances, [...] falam sobre esportes, organizam piqueniques. (MUMBY, apud, KUNSCH, 2009, p. 69)

Os estudos que, anteriormente, tinham um caráter prescritivo e foco na comunicação como meio-mensagem, centrada no emissor, passam a priorizar as práticas cotidianas, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos ocorridos nos contextos organizacionais, isto é, “Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas” (KUNSCH, 2009, p. 69).

O período entre 1990 e 2000 foi marcado por um grande número de estudos que buscavam ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional com base em novos métodos e novas percepções teóricas, passando a adquirir uma forma mais abrangente. Não bastava somente informar, era preciso que as informações estivessem em harmonia com os propósitos da organização. Assim, “A comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da

organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional” (OLIVEIRA, 2003, p. 2).

Conforme Oliveira e Paula (2007), deve-se compreender a comunicação estratégica a partir de dois aspectos: o primeiro refere-se ao alinhamento da comunicação aos objetivos da organização e da sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. Já o segundo está relacionado ao papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais.

A ideia de uma comunicação organizacional planejada e estratégica, com base na pesquisa a respeito dos interesses dos públicos e não somente da organização, passa a figurar de maneira mais forte tanto na academia quanto no mercado. Quando o tema é comunicação organizacional, devemos pensar em planejamento e processos de gestão, uma vez que são essas ações que irão determinar estratégias (MARCHIORI, 2011).

Ferrari afirma (2009), que

A comunicação, na organização, torna-se estratégica no momento em que ela passa a ser utilizada como ferramenta para o cumprimento da missão, da conquista dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para seus diferentes públicos (FERRARI, p. 156-157).

Marchiori (2011) amplia esse entendimento, uma vez que considera o processo estratégico como algo que permite que a organização inove e se adapte às mudanças do ambiente, considerando que as pessoas devem responsabilizar-se pela criação e desenvolvimento desse processo.

Assim, o tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos. (MARCHIORI, 2011, p.164)

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma “ferramenta” para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória a partir de uma comunicação que vinha do alto escalão das organizações com objetivo de “manipulação” dos públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada e estratégica.

O planejamento estratégico da comunicação busca o equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos, com a finalidade de realizar relacionamentos efetivos que só

poderão ser alcançados mediante as bases conceituais, as técnicas e os meios específicos dentro de uma filosofia da comunicação integrada⁵. Em uma visão contemporânea das organizações, o planejamento estratégico volta-se para o ambiente, com o intuito de reduzir os riscos e incertezas na tomada de decisões estratégicas e que devem ter como base nas oportunidades e ameaças advindas do macroambiente (KUSNCH, 2009).

No entanto,

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégicos e bases científicas da própria Comunicação que ultrapassam o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos. (KUNSCH, 2009, p. 110)

O cenário descrito ressalta a importância da comunicação muito mais sob o olhar dos interesses organizacionais, em que a comunicação podia ser medida, organizada, planejada, manipulada. Em sua obra “A comunicação como fator de humanização das organizações”, Kunsch (2010) assinala que, mesmo em tese, atualmente, há uma renovação nos estilos de gestão, que ora se apresentam mais voltados às pessoas com foco na descentralização e participação dos indivíduos, buscando a valorização e a satisfação das necessidades humanas como a dignidade e a valorização de competências individuais. Nos dizeres da autora, evidencia-se o fim da era na qual as organizações viviam distantes da complexidade social, política, humanitária e ambiental e se projetavam somente sobre as dimensões econômicas.

1.3.2 CONCEITOS

Conforme Torquato (2010, p.36-37), a comunicação organizacional pode ser compreendida a partir de quatro formas: 1) comunicação cultural, que se caracteriza pelo clima organizacional e refere-se às relações construídas no ambiente interno da organização e que envolvem os costumes, as ideias e os valores da comunidade; 2) comunicação administrativa, aquela que reúne as cartas internas, documentos e memorandos; 3) comunicação social, que envolve as áreas de relações públicas, marketing, jornalismo e publicidade e, conforme o autor, é a forma mais desenvolvida do ponto de vista conceitual,

⁵ O conceito de comunicação integrada foi desenvolvido por Kunsch (2003) e é apresentado neste trabalho na página 101-130 38.

operacional e tecnológico; 4) sistema de informação, que se refere às informações armazenadas em banco de dados.

A comunicação nas organizações pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados (MARCHIORI, 2011). Neste sentido, Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações.

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71-72).

Conforme a autora a comunicação organizacional possui níveis, fluxos e redes de comunicação. Os níveis correspondem ao comportamento de comunicação das pessoas na organização, de que forma elas realizam a comunicação e com que habilidades.

Thayer, citado por Kunsch (2003), apresenta quatro níveis: a) nível intrapessoal: refere-se ao que o indivíduo pensa e sente enquanto adquire, processa e consome informações. Depende da capacidade, particularidades e universo cognitivo de cada um; b) nível interpessoal: é a comunicação entre pessoas, incluindo como elas influenciam, regulam e até mesmo controlam umas às outras; c) nível organizacional: que se constitui nas redes de sistemas de dados e nos fluxos que interligam as pessoas que interagem num mesmo ambiente; d) nível tecnológico: que utiliza equipamentos para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações nos programas de comunicação formal.

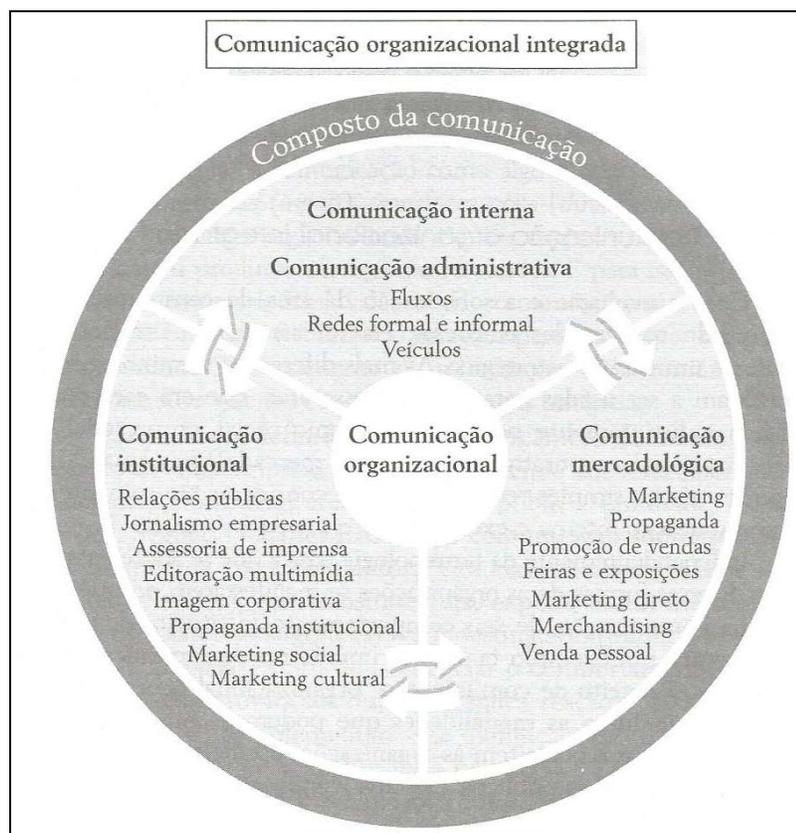
A comunicação possui três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e forma bidirecional (vertical e horizontal). As comunicações descendentes e ascendentes são verticais, sendo que a primeira se refere ao processo de informações da alta administração administrativa para os empregados e a segunda possui sentido contrário. Já na comunicação lateral ou horizontal, existe a troca de informações entre indivíduos, departamentos ou seções num mesmo nível organizacional. As redes de comunicação são formais e informais. A rede formal são os canais e meios de comunicação estabelecidos formalmente pela organização. São as comunicações escritas e orais oficiais divulgadas pela organização. A comunicação informal se dá nos relacionamentos interpessoais. São conversas, reuniões informais, fofocas e boatos (KUNSCH, 2003).

A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta-se de diferentes modalidades que permeiam suas atividades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. A autora ressalta o conceito da comunicação integrada e que aponta para uma comunicação organizacional, em que essas diferentes modalidades, apesar de suas diferenças e peculiaridades, possam atuar de maneira harmoniosa, buscando alcançar de maneira eficaz os objetivos da organização.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150)

O diagrama apresentado ilustra a concepção de comunicação integrada proposta pela autora.

Figural - Modelo de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: reproduzido de Kunsch (2003, p. 151)

Para Stanley (2010), a comunicação é, muitas vezes, tratada como uma ferramenta das atividades organizacionais, nas quais se observa a transmissão de significados e informações, bem como os efeitos diferentes da mensagem. Na sua concepção, a comunicação vem sendo reconhecida como “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central da produção e reprodução organizacionais” (STANLEY, 2010, p. 84), demonstrando assim novas concepções de pensar e descrever a comunicação organizacional. Se, anteriormente, o foco estava na transmissão de mensagem, hoje se observa muito mais a formação do significado, da informação e do conhecimento.

A interpretação de Curvello (2009) também considera a importância do que se constrói a partir das práticas comunicacionais nas organizações. Para este autor, a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. No entanto, ressalta que a qualidade da comunicação nas organizações só ocorrerá, quando sua direção dispuser as informações para todos, tendo como princípio a verdade, o respeito as diferenças individuais, prezando sempre a gestão participativa e propiciando oportunidade de mudanças necessárias a todos.

Lima e Bastos (2012, p. 40) chamam a atenção não para a organização e seus processos ou seus interlocutores, mas sim para a relação estabelecida entre eles. Sob a luz do paradigma relacional, as autoras entendem as organizações “como um ator social coletivo”, constituídas por sujeitos que estão em constante relação e interação, enquanto a comunicação se configura como a mediadora e organizadora desses processos de interação.

Ao fazer uma revisão da literatura, Scrofernecker (2000) destaca três modelos ou perspectivas para a comunicação organizacional apresentados por Daniels, Spiker e Papa, que se caracterizam pelo modelo tradicional, o interpretativo e crítico. No modelo tradicional, a comunicação pode ser medida, padronizada e classificada e está relacionada diretamente com a eficiência organizacional. O modelo interpretativo entende as organizações como cultura e espaço em que as pessoas podem compartilhar significados, concentrando-se no processo simbólico em que a realidade organizacional é socialmente construída. No modelo crítico, a organização é vista como instrumento de opressão e a comunicação, instrumento de dominação.

As considerações ora apresentadas, embora relevantes para a compreensão da comunicação organizacional, reforçam a ideia de que a comunicação na organização obedece a um critério rígido de controle, uma comunicação “organizada”. Isto é, a organização assume um papel “emissor oficial”, deixando de lado toda a diversidade de questões que envolvem o

contexto, formado por pessoas que carregam consigo uma gama de características individuais. Conforme afirma Pinto (2011), tal percepção é o que vem tradicionalmente sendo adotado pela área, representando assim “[...] a enorme sucessão de manuais que apenas reforçam a dimensão instrumental e trefista deste fazer comunicativo especificamente” (PINTO, 2011, p. 85).

Segundo Marchiori (2011, p. 157), “As definições parecem considerar a comunicação mais como técnica, talvez devido às exigências da época em que foram geradas”. Conforme a autora, a comunicação organizacional está diretamente ligada ao planejamento e aos processos de gestão que determinam as estratégias da organização.

A comunicação organizacional, vista de maneira estratégica, pode auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, superando a perspectiva funcionalista tão marcante nos postulados da área. Não se pode simplesmente selecionar informações de maneira aleatória, mas sim informações que façam parte do contexto da empresa e que, de alguma maneira, façam sentido para seus públicos, a ponto de ser capazes de realizar uma troca efetiva de informações, gerar sentido e compartilhar conhecimento (MARCHIORI, 2011).

Scrofernecker (2008) ressalta que “As realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re)visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional” (SCROFERNECKER, 2008, p. 16).

Ao (re)visitar tais conceitos e teorias, Scrofernecker (2008) destaca que as imprecisões conceituais acerca da comunicação organizacional geram discussões que buscam compreendê-la em toda sua complexidade.

Organização e comunicação são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma depende da outra, uma alimenta a outra, uma se alimenta da outra. A comunicação é uma organização que organiza, um todo orgânico que se organiza como frase, oração, estratégia, discurso. A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro, envolvendo-o numa relação dialógica. O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre uma relação (SCROFERNECKER, 2008, p. 9).

A perspectiva de Baldissera (2008) também reforça a necessidade de um olhar que vá além de uma visão simplificada sobre a comunicação organizacional contemplada apenas em planos, projetos e/ou programas. Em sua concepção, é um equívoco pensar que a comunicação organizacional possa ser reduzida a essas práticas. As reflexões de Baldissera

(2008) destacam que é preciso pensar a comunicação organizacional em um sentido amplo, uma vez que o sentido de organização não compreende somente a sua estrutura física, equipamentos, recursos financeiros etc., mas “compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos claros e específicos” (BALDISSERA, 2008, p, 41).

A partir dessa compreensão, Baldissera (2011) salienta que a comunicação que ocorre nas organizações não ocorre somente nos espaços físicos, tendo em vista que esta não pode ser simplificada, fragmentada e não se restringe ao planejado e executado a partir de ações advindas das relações públicas, publicidade e propaganda, assessoria de imprensa e *marketing*.

Marchiori (2011) reforça a ideia de que a comunicação organizacional deve ir além da produção de veículos de comunicação e que isto não confere à organização o status de uma empresa que pratica a comunicação organizacional, uma vez que

Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim *a comunicação para além da racionalidade técnica* (MARCHIORI, 2011, p. 29 – grifos da autora).

Para que a comunicação possa ser dialógica (FREIRE, 1987) e ir além da racionalidade técnica, que seja capaz de gerar sentido e compartilhar conhecimento, é preciso que a organização aprenda a “vivenciar as realidades que tenham sentido para as pessoas” (MARCHIORI, 2011, p.30).

1.3. 3 AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A trajetória da comunicação organizacional percorrida mostra não só a complexidade do tema, mas também a diversidade de olhares acerca da relação entre comunicação e organização. Ao analisar a obra *Pensar a Comunicação*, de Dominique Wolton (2004), Kunsch (2006) chama atenção para as observações do autor sobre a visão instrumental dominada pela técnica e por interesses econômicos que tem “triunfado” sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação. Wolton (2004), citado por Kunsch (2006), questiona:

Como salvar a dimensão soberba da Comunicação, uma das mais belas do homem, aquela que o faz desejar entrar em relação com os outros, interagir com os outros, quando tudo está ao contrário, voltado para o sentido dos interesses? Como salvar a dimensão humanista da Comunicação, quando triunfa sua dimensão instrumental? Que relação existe entre o ideal da Comunicação, que atravessa os tempos e as civilizações, transformando-a em um dos símbolos mais fortes da humanidade, e os interesses e ideologias do mesmo nome? (WOLTON, 2004, p. 28).

Tais reflexões são direcionadas para o contexto da comunicação organizacional, em que existe um discurso em torno da valorização da comunicação humana, mas que, “no entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e a busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (KUNSCH, 2010, p. 45). A partir disso, Kunsch (2006, 2010, 2013) propõe fundamentar o significado de cada uma das três dimensões – instrumental, estratégica e humana - da comunicação organizacional.

Ao abordar as dimensões instrumental, estratégica e humana, Kunsch (2010) chama atenção para a evolução das organizações em um contexto contemporâneo. Ao enfatizar a dimensão humana, ressalta a importância da qualidade de vida no âmbito das organizações, que apresentam cenários cada vez mais complexos e conflitantes.

Enquanto a dimensão instrumental e estratégica parte de uma visão funcionalista e linear da comunicação, a dimensão humana está voltada para as relações que são construídas e reconstruídas no dia a dia das organizações. Para descrever e fundamentar as três dimensões, Kunsch (2010) ilustra suas ideias por meio das metáforas⁶ apontadas por Putnam (2009). A dimensão instrumental é apresentada sob a *metáfora do conduíte*, segundo a qual a comunicação é apresentada como um transmissor de mensagens.

A metáfora do *conduíte* descreve a organização como um *contêiner* ou um objeto vazio que abriga a comunicação e também apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetos gerenciais. Esses resultados surgem ao focalizar as preferências dos gestores pelos meios e vincular a adequação de comunicação aos objetivos organizacionais (PUTNAM, 2009, p. 46).

Tal metáfora remete aos primeiros estudos teóricos desenvolvidos por Shannon e Weaver e que compreendem a comunicação como algo que pode ser transportado como

⁶ A metáfora tornou-se um tópico comum nos estudos sobre organização. Conforme considerações feitas por Lakoff e Johnson (1980), a metáfora é um modo de ver uma coisa, como se ela fosse algo diverso, uma expressão linguística que estabelece uma ponte entre dois domínios. Para Ortony (1979), a metáfora liga conceitos abstratos a coisas concretas, enquanto para Hawkes (1972), une o desconhecido ao familiar (apud PUTNAM et. al, 2004, p. 80).

“evocando uma ideia de comunicação fácil, sem esforço e linear”, em que os receptores são percebidos como passivos (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.84).

Essa abordagem mecanicista “(...) considera e avalia a comunicação organizacional sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado” (KUNSCH, 2003, p. 72).

A dimensão estratégica, por ser considerada aquela que agrega valor à organização e aos negócios, por meio de ações voltadas para os objetivos da organização, é comparada com *metáfora do processamento de informação* (KUNSCH, 2010). Conforme Putnam (2009, p. 47), “está intimamente ligada à *metáfora do conduíte*”, pois se refere à troca, recepção e fluxo de informações. “A pesquisa sobre comunicação organizacional, nessa metáfora, analisa o tópicos de *feedback* positivo e negativo, a busca por informação na socialização e comunicação durante mudanças organizacionais planejadas” (PUTNAM, 2009, p. 47).

A percepção estratégica da comunicação amplia as práticas comunicacionais na organização, à medida que passa a considerar os públicos como agentes ativos da organização e não somente como mero *contêiner* onde as informações são transmitidas, muitas vezes, de forma aleatória. A comunicação passa a ser vista como uma via de mão dupla⁷, por meio de um processo de envio e recepção de mensagens. A noção de estratégia, quando vinculada ao contexto da comunicação organizacional, refere-se, principalmente, às questões de planejamento que objetivam minimizar as incertezas no universo das organizações. Marchiori (2011) afirma que as organizações devem sustentar sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona e, para isso, é preciso que haja um posicionamento estratégico da comunicação.

Assim, o tema estratégico está relacionado à efetiva adaptação com seu ambiente. Marchiori (2011) entende por estratégia a criação e a prática dos meios adequados para alcançar os resultados desejados, melhorando a capacidade de planejamento e adaptação da organização.

Sobre a dimensão da comunicação humana na comunicação organizacional, Kunsch (2010, p. 48) assinala que, “embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas

⁷ A ideia da comunicação nas organizações como uma via de mão dupla é uma metáfora que evidencia a necessidade de práticas comunicacionais nas organizações que viabilizem uma relação de troca entre a organização e seus públicos.

nas e das organizações”. A autora destaca quatro metáforas, que mais se aproximam do enfoque da dimensão humana: a do *discurso*, do *símbolo*, da *performance* e da *voz* (KUNSCH, 2009). Essas metáforas, de acordo com Putnam (2009, p. 50), “se concentram na forma como a comunicação constrói a realidade social”, o que difere das outras metáforas anteriores (conduíte e processamento de informações).

Desta forma,

As mensagens não são simplesmente produzidas, trocadas e disseminadas. Ao contrário, elas são encenadas por meio do discurso utilizado pelas pessoas (metáfora do discurso), da interpretação de símbolos (metáfora dos símbolos), das ações de organização (metáfora de performance) e da habilidade de falar, agir e exercer poder (PUTNAM, 2009, p. 50).

A *metáfora do discurso* caracteriza-se pela linguagem que é produzida por meio de palavras e significados e que incluem a estrutura, a função das palavras e os padrões de linguagem nas conversas e práticas discursivas nas e das organizações. A comunicação é entendida como uma conversação e focaliza os diálogos entre parceiros (TAYLOR, 1993 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A *metáfora do símbolo*, por sua vez, está relacionada com a do discurso, no entanto refere-se mais aos significados do que ao uso da linguagem. “Um símbolo é algo que representa ou serve para algo mais por meio de associação ou convenção. Os atores organizacionais os utilizam para produzir significados culturais e históricos” (PUTNAM, 2009, p. 52). A arquitetura, eventos e cerimônias, histórias e narrativas, logomarca e artes corporativas são exemplos de símbolos que fazem parte do contexto organizacional.

Na *metáfora da performance*, a interação social é ponto central para analisar a comunicação organizacional. Para Putnam (2009, p. 55), “a interação social consiste de sequências, padrões e significados incrustados em mensagens verbais e não verbais. É comportamental e simbólica, com ênfase simultaneamente na ação e na sensibilização”.

Já a *metáfora da voz* diz respeito “à alteração de estruturas e práticas que não permitem que os membros da organização se manifestem, sejam ouvidos ou façam escolhas na vida organizacional” (PUTNAM, 2009, p. 57), entendendo a comunicação como expressão ou supressão na organização. Tal metáfora, conforme Kunsch (2009), está ligada à dimensão humana das organizações. Sobre esta metáfora, autora questiona: “Quantos indivíduos não conseguem se engajar na organização na qual atuam, pelo fato de não serem ouvidos e serem sufocados pela voz dominante do poder?” (KUNSCH, 2009, p. 51).

As metáforas apresentadas por Putnam (2009) e discutidas por Kunsch (2010) remetem a diversas questões relacionadas ao complexo contexto das organizações e que ultrapassam as discussões pautadas somente nos instrumentos e na relação causa e efeito que tem marcado os estudos sobre a temática. Para pensar a comunicação organizacional quanto à dimensão humana, é necessário compreender que as organizações não são meros instrumentos para atender a fins específicos e que são constituídas por pessoas de diferentes culturas, com desejos e necessidades específicas e que estes estão em constante alteração e interação. Faz-se necessário “trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2006, p. 176).

Após pesquisa realizada no projeto intitulado “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”, vinculado à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e ao CNPq, em que se aplicou um questionário junto a 36 empresas atuantes no território brasileiro, Kunsch (2012) aponta que a dimensão humana é a menos presente nas organizações, uma vez que a dimensão instrumental sempre prevaleceu. Ressalta ainda a necessidade de abertura de canais dialógicos que, de fato, valorizem as pessoas no contexto organizacional (KUNSCH, 2012).

Vasconcelos e Bastos (2009) também destacam:

Em relação à dimensão humana, pode-se dizer que ela se caracteriza por ser a menos presente no cotidiano das organizações, sendo que a própria literatura dedicada à Comunicação Organizacional não possui grande volume de livros/periódicos/artigos etc que tratem desta dimensão da comunicação. Conseqüentemente, esta falta de abordagem da dimensão humana deixa de lado a possibilidade de contribuir para que a mesma participe dos processos de administração da organização, o que contribuiria para o processo de alcance do sucesso comunicacional e dos negócios (VASCONCELOS; BASTOS, 2009, p. 3).

Não se pode negar que a visão instrumental da comunicação organizacional ainda é uma realidade. Muitos modelos de gestão são criados cotidianamente, numa busca constante do controle, da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações.

Contudo, nesse contexto, é válido ressaltar uma expressiva quantidade de organizações que buscam, por meio da qualidade de seus processos, agir de forma comprometida e responsável, não só no que diz respeito aos seus membros, mas também à sociedade em geral. Desta forma, procura-se renovar os estilos de gestão, que passam a ser mais direcionados às pessoas, buscando-se a descentralização e participação dos indivíduos. Isto é, pelo menos em

tese, percebe-se a preocupação em satisfazer as necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais (KUNSCH, 2010).

Ao estudar o indivíduo nas organizações, Chanlat (2012) enfatiza que, embora haja ainda uma obsessão pela eficácia, pelo desempenho e pela produtividade, o que levou muitos pesquisadores a concentrarem seus interesses nessas questões e a reduzir seus esforços a simples técnica e ao controle, observa-se que, há alguns anos, mais especialmente na cultura latina, muitos estudiosos têm questionado esta concepção, marcada pela dinâmica instrumental, adaptativa e também manipuladora do ser humano e interrogando-se sobre quais compreendem como ‘dimensões esquecidas’.

Deste modo, procuram, cada um a seu modo, tornar compreensível a experiência humana e captar sua complexidade e riqueza. Estes questionamentos tornam-se cada vez mais pertinentes, à medida que as críticas são mais numerosas em relação à formação que recebem os futuros gestores e quando os problemas que surgem no cotidiano não são resolvidos de acordo com o que se pensa ou se ensina (CHANLAT, 2012, p. 24).

Conforme o referido autor, deve-se “perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional” (CHANLAT, 2012, p. 27), centralizando os estudos, não somente no que se refere à satisfação e ao desempenho das pessoas nas organizações, mas também quanto ao fator humano, a partir das abordagens desenvolvidas por todas as disciplinas que estudam o tema ou dele se apropriam para melhor desempenho profissional.

Handy (1976) observa que os estudos dos indivíduos nas organizações não têm relação com uma certeza “predizível”, por dois motivos:

1. A multiplicidade de variáveis que incidem sobre qualquer situação organizacional é tão grande que, na prática, jamais se iria dispor de dados sobre todas essas variáveis em número suficiente para se prever o resultado desse inter-relacionamento múltiplo.
2. Aquilo que parece ser a capacidade inerente ao ser humano, de repelir muitas das influências sobre seu comportamento (HANDY, 1976, p. 13).

Diante da realidade apresentada, o autor complementa:

Compreendi que os fenômenos organizacionais devem ser explicados pelo tipo de interpretação contextual utilizado por um ‘historiador’. Tal interpretação poderia prever ‘tendências’ com um certo grau de confiança. Todavia, o acréscimo de quantidades precisas a essas tendências, como nas ciências físicas seria inadequado e irrealista (HANDY, 1976, p. 13).

Tal assertiva evidencia a necessidade de repensar a comunicação nas organizações, de tal maneira que indivíduo/organização/comunicação não sejam estudados e compreendidos como partes isoladas, mas como uma teia onde estes elementos se constroem e reconstroem mutuamente, pois

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de outro a sociedade, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis (MORIN, 2011, p. 87).

Em artigo recém-publicado, intitulado “Comunicação organizacional e estratégia: (Re) pensar para compreender”, Scrofernecker et al. (2014) expõem a importância de rever os estudos e as práticas da comunicação organizacional sob olhares que se distanciam cada vez mais da visão funcionalista reforçada pelas pesquisas na área durante décadas. As autoras destacam que, apesar de termos “avançado significativamente com relação aos aportes tecnológicos, aos meios, às mídias, as necessidades fundamentais do homem permanecem, a busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas, a necessidade de estar em relação” (SCROFERNECKER et al., 2014, p. 529).

Entre os assuntos abordados no referido artigo, palavras como comunicação, afeto e valorização do outro são utilizadas para (re)pensar a comunicação organizacional, baseada em sentimentos como afeto, respeito às diferenças, constituição de vínculos e importância do outro no processo da comunicação e também nas relações construídas nos ambientes organizacionais. Assim, com suporte em Wolton (2006), as autoras enfatizam que

comunicar é reconhecer a importância e a dependência em relação ao outro e exige que (re) pensemos o próprio outro, as concepções e os lugares que conferimos a ele nos processos comunicativos e, por que não, nas próprias organizações” (SCROFERNECKER et al., 2014, p. 530).

(Re) pensar as possibilidades de compreensão da comunicação organizacional exige (re)visitar múltiplas dimensões da comunicação nos contextos organizacionais contemporâneos e rever posições e pensamentos que estão consolidados, o que implica em movimentos recursivos de ‘desacomodação’ (SCROFERNECKER et al., 2014).

Para Filho (2011, p. 3), pensar a comunicação organizacional a partir da sua dimensão humana é compreender que as organizações “são formadas por pessoas que se comunicam e que, por meio de processos interativos, viabilizam as dinâmicas voltadas para a sobrevivência e conquista dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas”.

Com isso, a comunicação nas organizações apresenta-se como uma perspectiva de humanização e não somente como meio de transmissão de ideias, controle e manutenção da hierarquia organizacional. “A comunicação como lugar e processo para humanização das organizações sugere uma preocupação diretamente relacionada à maneira como os seres humanos podem vir a gerar conhecimento nesses espaços”. (MARCHIORI, 2010, p. 143).

Em termos semânticos, a palavra humanização significa “ato ou efeito de humanizar”, que, por sua vez, significa: 1) Tornar humano, tornar benévolo, tornar afável, dar a condição de homem; 2) Humanizar-se; 3) Civilizar (MICHAELIS, 1998, p. 1116).

Para Vergara e Branco (2001), uma empresa humanizada é aquela que se volta para seus funcionários e/ou ambientes, agrega valores e não somente a maximização de retorno aos acionistas. Preocupa-se com a melhoria de qualidade de vida no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob seus aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, sem fazer diferenças de raça, sexo ou credo.

Nos dizeres de Mumby (2010):

Qualquer exploração da relação entre comunicação e humanização assim, exige que consideremos o ‘outro’, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo. Ao invés disso, o ‘outro’ é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta horizontes de possibilidades diferentes do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre possibilidades de mudança e transformação. Mas esse tipo de engajamento dialético é exatamente o ponto em que a comunicação se torna mais humana, mais humanitária, porque ela é fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro. (MUMBY, 2010, p. 27)

A comunicação como parte do processo de humanização nas organizações ainda carece de estudos e estes, por sua vez, podem estar vinculados a uma diversidade de características, dentre elas os elementos que constituem o humano.

Para Maturana (2009), costuma-se pensar o ser humano como um ser racional e é isso que o distingue dos outros animais. No entanto, dizer que a razão caracteriza o humano é

desvalorizar a emoção e não perceber a relação entre razão e emoção, pois “O humano se constitui no entrelaçamento do emocional com o racional” (MATURANA, 2009, p. 18).

Quer dizer, ao nos declararmos seres racionais, vivemos uma cultura que desvaloriza as emoções, e não vemos o entrelaçamento cotidiano entre a razão e a emoção que constitui nosso viver humano, e não damos conta de que todo o sistema racional tem um fundamento emocional (MATURANA, 2009, p. 15).

Maturana (2009, p. 15) ressalta que, do ponto de vista biológico, “As emoções não são o que coerentemente chamamos de sentimento” mas sim “[...] disposições corporais que definem os domínios de ação em que nos movemos”. Conforme o autor, embora se saiba que as nossas ações na vida cotidiana baseiam-se naquilo que se considera como ações racionais ou emocionais, costuma-se negar as ações que partem da emoção, pois se entende que estas ações estão vinculadas a comportamentos irracionais, primitivos. Tal pensamento se justifica porque “insistimos que o que define nossas condutas como humanas é elas serem racionais” (MATURANA, 2009, p. 15).

O autor destaca ainda que o racional se constitui nas coerências operacionais que construímos para justificar nossas ações, uma vez que vivemos nossos argumentos racionais, sem fazer referência às emoções em que se fundam, pois acreditamos que tal condição seria uma limitação ao nosso ser racional.

Assim, conforme Maturana (2004), é positivo valorizar a razão e a racionalidade como expressões básicas da existência humana, no entanto as emoções também são expressões fundamentais dessa mesma existência. “Em outras palavras, todos os domínios racionais que produzimos como seres humanos – seja qual for o domínio operacional em que ocorrem as ações que os constituem – têm um fundamento emocional” (MATURANA, 2004, p. 221). Sendo assim, as organizações se caracterizam principalmente por ‘espaços’ em que a razão deve sobrepor-se à emoção, como se os indivíduos que as constituem pudessem impedir esse entrelaçamento.

De acordo com Damásio (2000), podemos controlar a expressão de algumas emoções, como suprimir a raiva ou disfarçar nossa tristeza. Contudo, na maioria das vezes, essa tarefa não é bem-sucedida, pois não precisamos ter consciência do indutor de uma emoção com frequência, o que nos torna incapazes de controlá-la intencionalmente. Diz ele:

Somos tão incapazes de impedir uma emoção quanto de impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem-sucedidos em parte, porém não inteiramente. Alguns, sob uma influência cultural apropriada, acabam por tornar-se muito bons nisso, mas, na essência, o que conseguimos adquirir é uma capacidade para disfarçar algumas das manifestações externas de emoção, sem jamais podermos bloquear as mudanças automáticas que ocorrem nas vísceras e no meio interno. (DAMÁSIO, 2000, p. 72)

Portanto, se comunicação e humanização estão relacionadas à aceitação do outro, conforme afirmou Mumby (2010), o amor passa a ser um elemento capaz de especificar tais domínios, uma vez que

O amor é a emoção que constitui as ações de aceitar o outro como um legítimo na convivência. Portanto, amar é abrir um espaço de interações recorrentes com o outro, no qual sua presença é legítima, sem exigências.

O amor não é um fenômeno biológico eventual nem especial, é um fenômeno biológico cotidiano. Mais do que isto, o amor é um evento biológico tão básico e cotidiano no humano que frequentemente o negamos culturalmente, criando limites na legitimidade da convivência, em função de outras emoções (MATURANA, 2009, p. 67).

Baptista (2004) também explana sobre o amor como um princípio para se pensar a comunicação. A autora parte da ideia de que a comunicação se efetiva onde há amorosidade e que ser amoroso não significa anular-se em relação ao outro e sim aceitá-lo nas suas diferenças e limitações.

Em outras palavras, não há comunicação sem o acionamento de planos amorosos, de disposição de estar junto, de respeitar-se mutuamente, os tempos, os silêncios, os ritmos, as diferentes 'miradas' para as cenas partilhadas. Não há comunicação, sem que o sujeito invista a si mesmo na disposição de compreender o lugar do outro, o campo de produção de universos significacionais (BAPTISTA, 2004, p. 4).

A percepção do amor como um elemento constitutivo da vida cotidiana e sua relação com a comunicação nos trazem novos horizontes para pensar a comunicação nas organizações, principalmente no que se refere à sua dimensão humana. Se o amor é fonte de socialização (MATURANA, 2004), visto que estabelece relações de proximidade, respeito, colaboração, e, conseqüentemente, a construção de vínculos, este também passar a ser um elemento fundamental para pensar tanto as organização quanto suas práticas comunicacionais.

Admitir o amor como um elemento característico do humano, da mesma forma como se compreende a razão, conforme nos propõe Maturana (2009), permite pensar a comunicação nas organizações como um ambiente amoroso, em que as pessoas são a verdadeira razão de ser das organizações e que, sem elas, as organizações não existiriam; não porque elas sejam

consideradas como instrumentos para o alcance dos objetivos organizacionais, mas porque, sem as pessoas, não há motivos para a existência da organização.

Para Baldissera (2008, 2009), é preciso pensar a comunicação organizacional pelo prisma da complexidade e isso “exige abandonar a ideia de linearidade e unidade, isto é, faz-se necessário que a organização seja percebida como lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não” (BALDISSERA, 2009, p. 160). Sobre a complexidade da comunicação no âmbito das relações organizacionais, Baldissera (2008, 2009, 2010) sinaliza três dimensões, as quais denomina de *organização comunicada*, *organização comunicante* e *organização falada*.

A *organização comunicada* caracteriza-se, fundamentalmente, pela fala oficial da organização, ou seja, o que ela diz sobre si mesma.

Contempla aquilo que, de alguma forma, a organização, como força em interação com outros sujeitos (poder público, comunidade, imprensa, consumidores, empregados e acionistas, dentre outros) considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno (satisfação pessoal, prestígio imagem-conceito, poder simbólico, clientes) e, portanto, entende que mereça ser tornado público (BALDISSERA, 2010, p. 205).

O autor chama atenção para o fato de que, apesar de a organização conhecer seu entorno e todos os códigos linguísticos, culturais e sociais que a envolvem, não significa que os resultados desejados sejam atingidos, pois é “possível que a *organização comunicada* não seja percebida e construída pelos públicos de forma idêntica ao comunicado” (BALDISSERA, 2010, p. 206).

Para a *organização comunicante*, é difícil não comunicar, pois parte do princípio de que o mais importante, nesse processo, é a competência interpretativa dos públicos com os quais a organização se relaciona (BALDISSERA, 2010).

Enquanto a ‘organização comunicada’ caracteriza-se por ser organizativa, a ‘organização comunicante’ tende à desorganização. A ‘organização comunicante’, para além das ilhas de comunicação planejada, autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informacionais (BALDISSERA, 2010, p. 208).

A *organização falada* refere-se aos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização.

Como exemplos, pode-se pensar nos processos que se atualizam entre colegas de trabalho quando, juntos, participam de um jogo de futebol e discorrem sobre a

organização; nas manifestações sobre ela que assumem lugar nas relações familiares; nos processos especulativos; e nas conversas sobre a organização que se realizam entre vizinhos e/ou nos grupos de pais na reunião da escola. Esses processos, que podem parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional. (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Diante do exposto, é possível traçar algumas aproximações a respeito das dimensões da comunicação organizacional apresentada por Kunsch e Baldissera. As dimensões técnica e estratégica apontadas por Kunsch e que podem ser caracterizadas por uma comunicação que visa, principalmente, aos objetivos gerenciais, aproxima-se da *organização comunicada*, exposta por Baldissera, como aquela que contempla a fala oficial da organização e que objetiva trazer algum retorno para si mesma.

Já a dimensão humana aproxima-se das organizações denominadas por Baldissera como *comunicante e falada*, uma vez que têm como ponto central a complexidade das relações entre a organização e os sujeitos sociais. Tais sujeitos, entendidos aqui como funcionários, clientes, fornecedores, voluntários, etc, são diversos e percebem a organização de formas diferenciadas, a partir de características individuais/coletivas e das relações que mantêm com a organização, impossibilitando assim uma comunicação organizacional que objetiva a linearidade e o controle.

A despeito do que já fora abordado sobre a complexidade da comunicação nas organizações, seria ingênuo pensar que é possível estabelecer limites entre as dimensões propostas e que estas obedecem a uma ordem clara. No entanto, as considerações feitas até o momento proporcionam uma reflexão sobre a dinamicidade, diversidade e complexidade de cenários organizacionais, que exigem de profissionais e estudiosos da área muito mais que a concepção de planos, projetos e modelos de comunicação pré-fabricados.

O estudo voltado à dimensão humana e à complexidade que caracteriza o tema, delineia novos caminhos, que aos poucos se distanciam do paradigma linear-cartesiano. Enquanto pesquisadores, tornamo-nos responsáveis por impulsionar o pensamento da teoria da comunicação mediante novas perspectivas.

1.3.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVA ECOSSISTÊMICA

Ao enfatizar a complexidade do significado da comunicação organizacional, Kunsch (2010) aponta para a necessidade de novos olhares e aportes teóricos que possam contribuir para reflexões sobre a área. Neste aspecto, pensar a comunicação organizacional sob a perspectiva ecossistêmica, possibilita compreender os fenômenos comunicacionais nas organizações, a partir de novos lugares e contextos, uma vez que o pensamento cartesiano tem sido a forma predominante nos estudos da comunicação ao longo das últimas décadas. A divisão entre as ciências naturais e sociais, o isolamento dos objetos de estudos e a disciplina do saber são características que marcam o paradigma cartesiano e, qualquer outra forma de pensar o objeto, que não se enquadre em tais proposições, pode ser percebida com certo ‘estranhamento’ pela comunidade científica.

A palavra *ecossistema* vem da ecologia e quer dizer “Conjunto das relações de interdependência, reguladas por condições físicas, químicas e biológicas, que os seres vivos estabelecem entre si e também com o meio ambiente em que habitam” (MICHAELIS, 1998, p. 761).

De acordo com Capra (2006, p. 23), os estudos a respeito dos problemas de nossa época, nos levam a perceber que eles não podem ser entendidos de forma isolada. “São problemas sistêmicos que estão interligados e são interdependentes”. Ao referir-se à interdependência fundamental de todos os fenômenos, o autor apresenta o conceito de ecologia profunda como forma de pensar a realidade emergente.

A ecologia profunda não separa seres humanos – ou qualquer outra coisa – do meio ambiente natural. Ela vê o mundo não como uma coleção de objetos isolados, mas como uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e interdependentes. A ecologia profunda reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como fio particular na teia da vida. (CAPRA, 2006, p.26)

A ecologia é a ciência que trata das relações entre seus ambientes físicos e biológicos, objetivando compreender, primordialmente, as trocas que os seres vivos estabelecem entre si e com os componentes dos seus *habitats* (PEREIRA, 2004).

Na concepção de Morin (2012b), a noção de ecossistema caracteriza-se pelo conjunto de interações entre populações vivas e constitui uma unidade complexa de caráter

organizador. A ideia de integração entre o homem e o meio e de que esta relação permite um aprendizado constante é apresentada também na obra de Maturana e Varela (2001), em que os autores destacam que a vida é um processo contínuo de conhecimento. “Vivemos com outros seres vivos, portanto compartilhamos com eles o processo vital. Construimos o mundo em que vivemos durante as nossas vidas. Por sua vez, ele também nos constrói ao longo dessa viagem comum.” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 10).

Tal entendimento nos afasta da ideia de que o saber científico se constrói de maneira objetiva e linear, na qual o sujeito (pesquisador) separa-se do objeto pesquisado como se estivessem em universos distintos. Nos dizeres de Maturana e Varela (2001, p. 12), “se a vida é um processo de conhecimento, os seres vivos constroem esse conhecimento, não a partir de uma atitude passiva, e sim pela interação. Essa posição é estranha a quase tudo que nos chega por meio da educação formal”.

A complexidade de Morin (2011a, 2012a, 2012b) permite pensar o conhecimento em sua totalidade. Para o autor, o conhecimento científico “foi durante muito tempo e com frequência ainda continua sendo concebido como tendo por missão dissipar a aparente complexidade dos fenômenos, a fim de revelar a ordem simples a que eles obedecem” (MORIN, 2011a, p.5).

A constatação também pode ser observada do ponto de vista dos fenômenos comunicacionais, uma vez que estes devem ser pesquisados a partir dos seus ambientes (ou de seus ecossistemas) e não somente de elementos individuais ou da soma de suas partes, o que limitaria a compreensão de tais fenômenos.

Assim, Pereira (2011) define:

Investigar os processos comunicativos na perspectiva dos ecossistemas comunicacionais compreende, antes de tudo, entender que a comunicação não é um fenômeno isolado; ela envolve um ambiente cultural que ao mesmo tempo interfere e possibilita a construção, a circulação e a significação das mensagens. Significa que o ambiente que a envolve é constituído por uma rede de interação entre sistemas diferentes e que estes, embora diversos, dependem um do outro para coexistir. Significa ainda que modificações nos sistemas implicam transformações no próprio ecossistema comunicativo, uma vez que este tende a se adaptar às condições do ambiente, e, no limite, na própria cultura. (PEREIRA, 2011, p. 51)

As considerações de Pereira (2011) remetem-nos à diversidade de cenários que encontramos nas organizações, ao estudar as relações destas com seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidades com as quais se relaciona, bem como suas estratégias

mercadológicas, campo de atuação, ou seja, toda a rede complexa de relações que a compõem. Conforme já explicitado neste trabalho, a comunicação organizacional, em sua trajetória teórica e empírica, teve em seus primórdios uma abordagem pautada na utilização de práticas mecanicistas, objetivando muito mais a organização da comunicação nas organizações e não a comunicação organizacional.

É preciso destacar que estudar a comunicação sob a perspectiva ecossistêmica não significa abandonar ou ignorar o que foi pesquisado na área sob outros aspectos. Monteiro e Colferai (2011) acreditam que

A pretensão de ser criativo não implica renegar os caminhos já abertos, mas, antes, compreender o campo que é o ponto de partida. É, antes, ir além de seus limites conceituais e lançar mão das contribuições de outros campos e pensadores que podem ser elencados entre aqueles que extrapolam por área de conhecimento (MONTEIRO; COLFERAI, 2011, p. 33).

As mudanças de um paradigma mecanicista para o ecológico, conforme Capra (2006), têm ocorrido em diferentes formas e velocidades nos vários campos científicos e isso não significa uma mudança uniforme, pois “envolve revoluções científicas, retrocessos bruscos e balanços pendulares” (CAPRA, 2006, p. 33). Deste modo, “A tensão básica é a tensão entre as partes e o todo. A ênfase nas partes tem sido chamada mecanicista, reducionista ou atomística. A ênfase no todo de holística, organísmica ou ecológica” (CAPRA, 2006, p. 33).

Ao (re) visitar a trajetória sobre as perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional, Scroferneker (2011) ressalta a necessidade de romper com a visão reducionista/linear/prescritiva da comunicação. Esses novos olhares são denominados pela autora como “contratendências paradigmáticas” e, no mesmo sentido de Monteiro e Colferai (2011), afirma que “As contratendências não negam as tendências ou as excluem, pois são seu predomínio e certo esgotamento que estimulam e provocam outros olhares” (SCROFERNEKER, 2011, p. 3).

Diante das “novas” perspectivas em torno da comunicação organizacional, Scroferneker (2008, 2011, 2014) e Baldissera (2008, 2009, 2010) aproximam a temática do Paradigma da complexidade proposto por Morin.

De acordo com Morin (2011a):

A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do

uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o mundo fenomênico. Mas então a complexidade se apresenta com traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza (MORIN, 2011a, p. 13).

Salienta o autor que, para compreender o problema da complexidade, é necessário entender que há um paradigma simplificador e este põe ordem no universo e expulsa a desordem, separando o que está ligado (disjunção), ou unificando o que é diverso (redução). Neste contexto, a missão do conhecimento científico era mostrar a simplicidade escondida por trás da multiplicidade e da aparente desordem dos fenômenos (MORIN, 2011a).

Para ajudar a pensar a complexidade, Morin (2011a, 2012a, 2012b) propõe sete princípios que são complementares e interdependentes. São eles: 1) princípio *sistêmico* ou *organizacional*; 2) princípio *holográfico* ou *hologramático*; 3) princípio do *anel/circuito retroativo*; 4) princípio do *anel/circuito recursivo*; 5) princípio de *autoeco-organização*; 6) princípio *dialógico*; 7) princípio da *reintrodução do conhecimento* em todo conhecimento.

O primeiro princípio, denominado *sistêmico* ou *organizacional*, é aquele que estabelece a ligação entre o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. O autor contempla que “A ideia sistêmica, oposta à ideia reducionista, é que o todo é mais do que a soma das partes” (MORIN, 2012a, p. 94). A noção de organização desenvolvida por Morin (2011a) parte da Teoria dos Sistemas Gerais de Ludwig von Bertalanffy. Bertalanffy concebeu a Teoria dos Sistemas Gerais (TSG) no começo da década de 20. A TSG constitui uma ampla abordagem multidisciplinar do conhecimento, baseada no conceito de sistema. Um sistema configura-se como um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo único (LITTLEJOHN, 1988).

O segundo princípio, *holográfico* ou *hologramático*, enfatiza o paradoxo existente nas organizações complexas. Pressupõe uma ideia que vai além do reducionismo, que só vê as partes. “A ideia, pois, do holograma, vai além do reducionismo, que só vê as partes, e do holismo, que só vê o todo. Aproxima-se da ideia formulada por Pascal: ‘Não posso conceber o todo sem as partes e não posso conceber as partes sem o todo’ ” (MORIN, 2011a, p. 74). “Isto é, cada uma de nossas células possui uma pequena parte da informação genética do ser global, da mesma forma, a sociedade está em cada indivíduo através de sua linguagem, sua cultura e suas normas.” (MORIN, 2005; 2008).

O terceiro princípio é o do *anel/circuito retroativo*. Introduzido por Norbert Wiener, esse princípio refere-se aos processos autorreguladores, pois rompe com a ideia de

causalidade linear, remetendo a uma noção de circularidade em que a causa age sobre o efeito e o efeito age sobre a causa (MORIN, 2011a, 2012a, 2012b). Assim o sistema deve considerar os mecanismos de respostas, promovendo a autorregulação, buscando a manutenção e o equilíbrio de seu funcionamento (RIBEIRO, 2010).

O princípio *recursivo* é o quarto princípio proposto por Morin (2011a, 2012a, 2012b). Consiste no processo em que os produtos e os efeitos são, ao mesmo tempo, causa e produtores daquilo que os produziu. Nesse sentido, rompe-se a ideia de linearidade de causa/efeito, produto/produtor, estrutura/superestrutura, criando um ciclo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor. Conforme o estudioso, a sociedade é produzida pelas interações entre os indivíduos e que, uma vez produzida, retroage sobre eles e os produz. “Ou seja, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos ao mesmo tempo produtos e produtores” (MORIN, 2011a, p. 74).

Assim,

(...) a complexidade não é só um fenômeno empírico (acaso, eventualidades, desordens, complicações, mistura dos fenômenos); a complexidade é, também, um problema conceitual e lógico que confunde as demarcações e as fronteiras bem nítidas dos conceitos como ‘produtor’ e ‘produto’, ‘causa’ e ‘efeito’, ‘um’ e ‘múltiplo’ (MORIN, 2005, p. 183).

O princípio da *autoeco-organização* está relacionado com a autonomia e dependência que os seres vivos mantêm em interação com o meio. Morin (2011a, 2012a, 2012b) observa que “os seres vivos são seres auto-organizadores, que não param de se autoproduzir e, por isso mesmo, despendem energia para manter a própria autonomia” (MORIN, 2012a, p. 95) e que tal autonomia é inseparável dessa dependência. “O princípio da *autoeco-organização* vale, especificamente, é óbvio, para os seres humanos – que desenvolvem sua autonomia na dependência de sua cultura – e para as sociedades que se desenvolvem na dependência de seu meio geológico”. (MORIN, 2012a, p. 95)

O princípio *dialógico* permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, ao mesmo tempo, movimentos complementares e antagônicos como, por exemplo, a ordem e a desordem. “A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade” (MORIN, 2011a, p. 74).

O princípio da *reintrodução do conhecimento* em todo conhecimento enfatiza a restauração do sujeito, reintegrando-o no pensamento científico. Parte do pressuposto que o sujeito (pesquisador) é compreendido como colaborador, no processo de construção do conhecimento. O sujeito (pesquisador) é parte integrada desse processo, uma vez que, ao mesmo tempo, influencia e é influenciado pelo meio. Conforme Morin (2000) “da percepção à teoria científica, todo o conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo” (MORIN, 2000, p. 34).

Tais reflexões remetem-nos à necessidade de observar os fenômenos comunicacionais sob uma percepção da totalidade, contrapondo-se à visão reducionista que, ao longo de várias décadas, tem marcado os estudos comunicacionais. A noção de comunicação não pode ser vista separada da organização e esta, por sua vez, deve ser compreendida a partir da diversidade que a constitui e das relações (dialógicas, recursivas e hologramáticas) com os ambientes nos quais está inserida. Não se trata de desfazer, criticar ou contradizer outros métodos, propõe-se apenas outra forma de compreender tais fenômenos. Neste aspecto, o autor destaca que a palavra ‘método’ não significa metodologia, pois as metodologias são guias que programam as pesquisas, enquanto o método será uma ajuda à estratégia. “O objetivo do método, aqui, é ajudar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 2012b, p. 36).

O autor ressalta ainda que não se deve, portanto, acreditar que a questão da complexidade se refere unicamente aos novos progressos científicos, mas buscá-la também na vida cotidiana, pois, na vida cotidiana, seja em casa, no trabalho, com amigos ou desconhecidos, desempenhamos vários papéis sociais. “Vê-se aí que cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham a sua vida” (MORIN, 2011a, p. 57).

Se, de fato, representamos vários papéis e somos donos de uma multiplicidade de identidades, que carregamos conosco um mundo de sonhos e fantasias; levando em conta que passamos parte da nossa vida nas organizações, não podemos então pensar a noção de comunicação organizacional como uma comunicação organizada e que obedece ao controle da organização e ocorre dentro dos limites físicos dos seus ambientes, capaz de ser medida e pensada de maneira uniforme. Nessa perspectiva, Baldissera (2008) afirma que a noção de comunicação organizacional deve ser ampliada para além do que ele denomina “fala autorizada”, pois, esta também se dá

[...] nas fissuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, na transversalidade, nos lugares de interdição e das fugas. Contempla a dispersão, as transações, os ruídos, as contradições, o diálogo, a diversidade, a rebeldia. Constitui-se de imprevisibilidade, do impensado, do não planejado, do acaso, da incerteza (BALDISSERA, 2008, p.47).

Destacam-se duas questões importantes nos pensamentos de Morin (1977, 1996, 2005, 2011a), que podem ajudar a compreender a complexidade que envolve a comunicação organizacional. São elas: a aceitação das contradições, uma vez que não podemos escamoteá-las e a compreensão da desordem como um fenômeno necessário para a produção da ordem.

Conforme Morin (2005, p. 207-233), a definição de ordem e desordem comporta diversos níveis. Sobre a ordem, o primeiro nível, seria o dos fenômenos físicos, biológicos e sociais que aparecem na natureza, manifestando-se em forma de constância, estabilidade, regularidade e repetição. O segundo nível refere-se à natureza da ordem que faz os fenômenos obedecerem às leis que os governam. O terceiro nível significa coerência, coerência lógica, possibilidade de deduzir, ou de induzir, portanto prever. No terceiro nível, a ordem é compreendida como racionalidade concebida como harmonia entre a “ordem da mente e ordem do mundo”.

Podemos dizer, de algum modo, que há um pentágono de racionalidade no qual a ordem é um elemento-chave. O pentágono de racionalidade é constituído por cinco noções: ordem, determinismo, objetividade, causalidade e, finalmente, controle. (MORIN, 2005, p. 208).

Quanto à noção de desordem, seu primeiro nível é descrito por Morin (2005) como um “conceito-mala”, uma vez que comporta as irregularidades, inconstâncias, instabilidades, agitações, dispersões, colisões, acidentes.

A desordem também contém desvios que podem perturbar as regulações organizacionais e, mais amplamente, ela diz respeito a qualquer fenômeno que acarrete ou constitua a desintegração, a morte (MORIN, 2005). “Enfim, onde há atividade de informação e de comunicação, a desordem é o barulho que parasita a mensagem, é o erro”. (MORIN, 2005, p. 209-210). O segundo nível da desordem caracteriza-se pela eventualidade e pelo acaso.

A noção desordem preocupa porque

Efetivamente, o acaso insulta a coerência e a causalidade; desafia o pentágono que acabei de definir. Ele aparece como irracionalidade, incoerência, demência, portador de destruição, portador da morte. E, já que a ordem é aquilo que permite a previsão, isto é, o domínio, a desordem é aquilo que traz a angústia e a incerteza diante do incontrolável, do imprevisível, do indeterminável (MORIN, 2005, p. 210).

Morin (2005) assinala que a desordem e o acaso são conceitos que, por muito tempo, foram ignorados no processo de construção do conhecimento, que tinha suas bases fundamentadas na coerência e na lógica. Conforme o estudioso, tal característica pode ser descrita como o paradigma da simplificação.

A comunicação organizacional, durante muito tempo, foi percebida como uma comunicação oriunda do alto escalão de uma empresa, focada nas mensagens organizadas, visando à influência e ao controle dos membros da organização. A comunicação informal, aquela que partia do que, grosso modo, poder-se-ia chamar de “chão de fábrica”, era ignorada e pouco estimulada, uma vez que esta podia não estar “alinhada” com os objetivos propostos pela organização. Tal fato demonstra a “contradição”, vista aqui como a comunicação que pulsava nos corredores das empresas, nos boatos e nos encontros informais que ocorriam fora dos limites físicos e que não estavam sob o controle dos seus dirigentes. Neste sentido, “A aceitação da complexidade é a aceitação de uma contradição, e a ideia de que não se pode escamotear as contradições numa visão eufórica de mundo” (MORIN, 2011a, p. 65).

Antes do fenômeno da *internet* e das mídias sociais, por exemplo, o que se sabia das organizações era aquilo que ela divulgava sobre si mesma, ou, caso se envolvesse em algum escândalo de repercussão nacional, poderia ver suas fraquezas expostas em matérias divulgadas no rádio, jornal ou TV. Atualmente, o que se vê é uma diversidade de pessoas emitindo simultaneamente informações sobre produtos e condutas das mais diversas organizações e que influenciam, direta ou indiretamente, ações individuais e coletivas que podem atingir a organização, quer seja para o bem ou para o mal. Do ponto de vista da comunicação organizacional, isso poderia ser visto como uma desordem, tendo em vista a impossibilidade de controle do que é dito e percebido a respeito da organização. No entanto, conforme ressalta Morin (2011a, p. 63), “Os fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem”.

Nesse sentido, pode-se entender que a desordem estimula as organizações a terem maior comprometimento para com a sociedade em geral, considerando que suas ações podem ser alvo das críticas, ou, em uma linguagem mais atual, das curtidas e dos compartilhamentos

desenfreados permitidos pela interação *on-line* proporcionada pelas diversas mídias sociais, contribuindo assim para o crescimento da ordem, entendida aqui como a “harmonia” entre uma determinada organização e seus diversos atores.

O entendimento da desordem proposto por Morin (1977, 1996, 2005, 2011a) também fornece elementos para pensar a comunicação no contexto do Terceiro Setor, âmbito ao qual o Instituto Ler para Crescer, objeto de estudo deste trabalho, pertence.

Ao pensar que o Terceiros Setor surgiu para atender às necessidades das pessoas que não são atendidas pelo Primeiro Setor (organizações públicas) e pelo Segundo Setor (organizações privadas), pode-se dizer que as organizações não governamentais surgem da desordem da sociedade e orientam-se a partir de uma realidade dialógica e recursiva (MORIN, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b).

Em termos dialógicos, pode-se dizer que as ONGs nascem na desordem, mas muitas organizações dessa natureza proporcionam a ordem, à medida que buscam promover a educação, a saúde individual e coletiva, os direitos às diferenças e a diversidade cultural, a segurança, dentre outros projetos que visam garantir os direitos e necessidades dos cidadãos em sua totalidade. A recursividade pode ser percebida, uma vez que a mesma sociedade que produz a desordem e não dá conta de atender às necessidades de todos é a mesma que, através das ações promovidas pelas ONGs, é capaz de atendê-las, ou seja, “os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos” (MORIN, 2011a, p. 74).

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O TERCEIRO SETOR: INSTITUTO LER PARA CRESCER

2.1 O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O estudo da comunicação organizacional, no âmbito das organizações que compõem o Terceiro Setor, é imprescindível. A temática é ampla e compreende inúmeros aspectos. Devido à própria diversidade de suas organizações e por conta das várias interpretações, formas e áreas de atuação, o Terceiro Setor tem recebido inúmeras denominações, o que pode promover a dificuldade de identificação e de localização das organizações desse setor. As controvérsias em torno de seu conceito dizem respeito às suas finalidades, às diferenças de

cada grupo que o compõe; à diversidade de atores que o integram; bem como ao seu significado, tanto político quanto ideológico.

O que se propõe é uma abordagem comunicacional nesse contexto, uma vez que o objeto de estudo desta pesquisa é uma ONG. Não se tem como objetivo discutir aqui a imprecisão sobre o conceito e composição do Terceiro Setor. Contudo, queremos deixar claro que compartilhamos com Peruzzo (2009) sua compreensão sobre o Terceiro Setor. De acordo com a pesquisadora, o Terceiro Setor está

composto por Organizações Não Governamentais - ONGs, Organizações da Sociedade Civil - OSCIPs, regulamentadas pela Lei no 9.790/99 - fundações, associações comunitárias, movimentos sociais, Instituições Filantrópicas entre outras entidades (PERUZZO, 2009, p. 156).

O termo Organização Não Governamental foi cunhado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1946, logo após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), para designar organizações supranacionais e internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais (LANDIM, 1998). Diferentes entre si, as ONGs são a parte mais visível do Terceiro Setor e caracterizam-se por seus objetivos, formas e estilo de atuação que adotam com base em seus pressupostos político-ideológicos (GONH, 2004).

Não há um consenso com relação a uma definição que dê conta de toda a diversidade das organizações que se denominam como ONGs no Brasil. A dificuldade de compreendê-la pode também estar vinculada ao entendimento do que se caracteriza como Terceiro Setor.

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG):

Uma ONG é uma organização formalmente constituída, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos (...). Porém, cabe esclarecer que o universo associativo brasileiro é extremamente plural e composto de inúmeros segmentos associativos com histórias, perspectivas de atuação e necessidades completamente diferenciadas, como as igrejas (associativismo religioso – 25,5% das associações brasileiras), as associações de moradores/as e comunitárias, hospitais e universidades filantrópicas, clubes recreativos, associativismo produtivo (especialmente as associações de produtores rurais) (ABONG, 2008).

Vê-se, portanto, que instituições com objetivos bastante parecidos podem ocupar o mesmo lugar no bojo das chamadas entidades sem fins lucrativos. Já o conceito que foi

formulado pela Comissão sobre Governança Global, apresenta-se de maneira ainda mais abrangente (1996):

As organizações não governamentais (ONGs) constituem um grupo diverso e multifacetado. Suas perspectivas e suas áreas de atuação podem ser locais, regionais ou globais. Algumas se dedicam a determinadas questões ou tarefas; outras são movidas pela ideologia. Algumas visam ao interesse público em geral; outras têm uma perspectiva mais estreita e particular. Tanto podem ser pequenas entidades comunitárias cujas verbas são escassas, como organizações de grande porte, bem dotadas de recursos humanos e financeiros. Algumas atuam individualmente; outras formaram redes para trocar informações e dividir tarefas, bem como ampliar seu impacto. (COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL, 1996, p. 192).

Uma das formas de pensar o significado de tal expressão é considerar a categoria na qual essas organizações foram construindo-se no contexto histórico e social no país. Landim (2002) considera ONG uma expressão polissêmica, que se presta a várias apropriações ideológicas ou discursivas, podendo constituir-se em objeto de polêmica e luta em torno desses usos.

Na percepção de Sobottka (2002), as tentativas de precisar o conceito e abarcar os fenômenos dos quais estas instituições fazem parte, foram realizadas a partir do conjunto de inclusões e exclusões e que, embora tais considerações possam fazer sentido na prática política de seus participantes, não satisfazem adequadamente exigências de objetividades. A denominação ONG caracteriza-se pela categoria residual que ressalta exclusivamente a parte negadora, ou seja, *o não governamental*. Para ele, não se pode esquecer que a maioria de tais organizações foi criada como forma de potencializar os movimentos sociais. Muitas das características ainda hoje atribuídas às ONGs vêm dessa origem: proximidade com a base, alto potencial mobilizador, compromisso e engajamento em favor de processos de transformação e controle social (SOBOTTKA, 2002).

A afirmação de Sobottka (2002) refere-se ao fato de que, nos anos 70, as ONGs se apresentavam como instituições de apoio aos movimentos sociais que lutavam contra o regime militar (GONH, 2004). Nessa época, a ditadura militar explodia, deixando a sociedade totalmente desigual. A partir daí, começaram a surgir movimentos sociais e diversas organizações se destacavam pela luta de combate e resistência ao regime, opondo-se totalmente às práticas autoritárias que marcavam o período e reivindicavam, assim, os direitos sociais da população. No final dos anos 70, o movimento sindical e estudantil conquistou espaço. As greves dos metalúrgicos paralisaram as indústrias de São Paulo, acompanhadas

por greves dos bancários. Paralelamente, surgiram grupos ligados a questões específicas: mulheres, povos indígenas, negros e homossexuais. (GONH, 2004).

De acordo com Peruzzo (2013), em 21 anos de regime militar autoritário no Brasil (1964-1985), a democracia política foi banida. As liberdades individuais e coletivas eram vigiadas e era comum ocorrerem prisões, mortes e exílio de opositores políticos. Havia a censura dos meios de comunicação de massa, as condições de vida se deterioraram significativamente e carências nos setores de moradia, creche, saúde, educação eram cada vez mais evidentes. Foi assim que a sociedade civil foi tomando consciência da situação e começou a se mobilizar pelo direito de participação política e para superar as diferenças sociais.

Na década de 80, surgem os movimentos ecológicos, e, também, o movimento em defesa dos direitos do consumidor (PINSKY, 2003 apud AZEVEDO, 2010).

Nesse cenário, é importante salientar a atuação da Igreja Católica na formação de grupos que trabalhavam principalmente em projetos sociais voltados ao assistencialismo e aos direitos do cidadão. Landim (1998) ressalta que muitas entidades descritas como assistenciais e filantrópicas presentes na época não se autodenominavam como organização não governamental, o que só foi feito a partir da década de 80, quando o termo começou a se popularizar.

Conforme enfatiza Hernadéz:

Nos anos oitenta proliferaram os chamados movimentos sociais populares. E atualmente, parte significativa desses movimentos vem reestruturando-se, tendendo a substituir o caráter contestatório e reivindicativo frente ao Estado por um formato mais identificado com organizações propositivas e executoras de programas sociais. Transformam-se muitas vezes em ONGs produtivas, como tradução de um novo perfil organizacional. Mas, mantendo a tradição histórica das ONGs como canais de denúncia, de organização e politização sobre a problemática social e, ao mesmo tempo, de associações para possíveis alternativas na sociedade. Como por exemplo, a luta relacionada à raça, ao ambientalismo, às questões de gênero. (HERNÁNDEZ, 2009, p. 52-53).

Ao analisar esse contexto histórico, Gonh (2004) delimita algumas características que diferenciam os movimentos sociais das ONGs. Para a autora, os movimentos sociais diferenciam-se das ONGs porque possuem uma identidade, articulam ou se fundamentam num projeto de vida e sociedade; apresentam um ideário civilizatório que coloca como horizonte a construção de uma sociedade democrática; lutam pelo reconhecimento da

diversidade cultural, tematizam e redefinem a esfera pública, têm grande poder de controle social e constroem modelos de inovação.

Nos dias atuais, com a atuação constante e abrangente de diversas ONGs, fica difícil estabelecer uma linha que delimite tais diferenças de maneira clara, uma vez que é possível interpretar os movimentos sociais, em um contexto amplo, como ações coletivas orientadas para mudança (BRAGA, et al., 2004). “Presume-se que os movimentos sociais são tentativas coletivas e organizadas que têm a finalidade de buscar determinadas mudanças ou até mesmo estipular a possibilidade de construção de uma nova ordem social” (AZEVEDO, 2010 p. 215).

A década de 90 foi marcada por outra lógica. As empresas brasileiras passaram a considerar essas entidades como alternativas de investimento do setor privado na área social. Se, na década de 70, as ONGs associavam-se aos movimentos sociais e tinham como palavra de ordem ‘educação popular, autonomia, auto-organização, ‘independência e ‘direitos humanos’, a partir dos anos 90, a prioridade passa a ser a parceria com o Estado e/ou empresas ditas cidadãs e palavras como ecologia, democratização, diversidade cultural, geração de renda, gênero, direitos de cidadania passam a fazer parte do novo cenário (COUTINHO, 2005).

As organizações mais estruturadas perceberam que as empresas privadas tomam decisão sobre seus investimentos sociais corporativos “com base no resultado”. (DRUCKER, 1997, p. 79). Resultados esses, medidos por indicadores sociais e conceitos de eficiência e efetividade, com foco no desenvolvimento social.

Dessa forma, as ONGs estabeleceram, por meio de resistências, preconceitos e desconfiança mútua, formas de realizarem parcerias com empresas privadas, o que exige novos rumos e oportunidades para o desenvolvimento social.

Numa sociedade em que cresce a desigualdade social, emergem parcerias entre diferentes empresas e organizações que buscam desenvolver ações de interesse público. Essas parcerias sociais tornam-se assunto emergente, elegendo-se as estratégias de captação de recursos junto às empresas privadas pelas organizações de assistência social do terceiro setor (ANDRADE, 2002, p. 14).

Da década de 90 até os dias atuais, a expressão “ONG” foi ganhando simbolismos e significados contraditórios, por conta das transformações que marcaram nossa dinâmica político-social. A expressão remete a uma diversidade de olhares que podem variar desde as perspectivas políticas e ideológicas, econômicas, sociais e culturais. As relações cada vez

mais frequentes entre as ONGs com o Estado e com empresas com fins lucrativos podem ser utilizadas de forma indiscriminada.

Em busca de respostas sobre a abrangência e atuação dessas organizações e diante de uma imprecisão causada pela variedade e possibilidades com que estas ONGs se apresentam, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) optou por restringir seus critérios de avaliação em uma pesquisa que busca traçar um perfil das ONGs no Brasil. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil), divulgadas pela primeira vez em agosto de 2008 e mais recentemente em dezembro de 2012, fornecem valiosa contribuição para ampliar o conhecimento sobre o perfil, a dimensão e a dinâmica do setor social.

Para o IBGE, as Fasfil caracterizam-se como instituições privadas, não pertencentes ao Estado; sem fins lucrativos, isto é, organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários/diretores e que não têm como razão de existência a geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins; institucionalizadas, ou seja, legalmente constituídas; autoadministradas; capazes de gerenciar suas próprias atividades; e voluntárias, à medida que são constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas (a atividade de associação da entidade é livremente decidida pelos sócios ou fundadores).

De acordo com os dados da última pesquisa realizada e divulgada em dezembro de 2012 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG) e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), em 2010, existiam, oficialmente, no país, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (Fasfil). Essas instituições representavam 5,2% do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, do Cadastro Central de Empresas (Cempre) do IBGE, naquele ano. São voltadas, predominantemente, à religião (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%), (IBGE, 2012).

Os números reforçam a diversidade e a abrangência com que as ONGs vêm crescendo no Brasil, principalmente por conta da ineficiência do Estado, que não tem conseguido cumprir com o seu papel de principal articulador de ações que garantam os direitos dos cidadãos, como saúde, segurança, educação, moradia, trabalho, etc.

2.2 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ONGs

O nascimento de muitas ONGs acontece geralmente a partir da iniciativa de uma ou mais pessoas que resolvem “lutar” por uma ideia ou uma causa. Para alguns estudiosos, a principal diferença entre a permanência, o sucesso e o fracasso dessas organizações está atrelada à sua capacidade de planejar e desenvolver estratégias de negócio. Menezes (2005) acredita que muitas dessas instituições têm seu poder de ação limitado e podem vir a deixar de existir, caso não despertem para a necessidade de uma comunicação estratégica.

Algumas dessas organizações possuem um quadro fixo de funcionários, sede própria e muitos voluntários, além do mais, já conquistaram seu espaço de divulgação na mídia. Dentre estas, podemos citar o Grupo Cultural *Afroreggae*, os Doutores da Alegria, a Sociedade Viva Cazusa e a Associação Gol de Letra. Embora com algumas exceções, a maioria permanece no ostracismo e sofre com a falta de recursos humanos e financeiros para manutenção de seus projetos e programas.

Albuquerque (2006) enfatiza que construir uma imagem, criar uma identidade, conquistar credibilidade e ganhar visibilidade são fundamentais para quem deseja obter resultados em qualquer área e isto não exclui as organizações não governamentais, simplesmente porque elas não possuem os mesmos objetivos e características do Estado (Primeiro Setor) e das empresas privadas com fins lucrativos (Segundo Setor).

Para Santana (2006):

Atualmente, uma entidade filantrópica precisa criar e divulgar uma boa imagem que seja capaz de atrair investimentos duradouros – apoio, verba ou trabalho voluntário – além de preparar campanhas; enfim, a multifuncionalidade da comunicação é hoje essencial para a sobrevivência financeira de qualquer instituição ou Organização Não Governamental neste mundo capitalista e globalizado (SANTANA, 2006, p. 149).

Sob essa perspectiva, destaca-se a importância do gerenciamento da comunicação para a gestão de ONGs. Não se pode perder de vista que essas organizações se relacionam com uma diversidade de sujeitos participantes. Grande parte sobrevive de doações advindas do relacionamento com os voluntários, apoiadores, patrocinadores e simpatizantes de suas causas.

Para muitos gestores dessas ONGs, é difícil compreender a importância da comunicação para o processo de gestão, pois estão absorvidos por demandas que consideram essenciais. Não é possível ignorar que muitas instituições vivenciam uma realidade que está diretamente ligada às necessidades do público atendido, como: diminuição da fome, erradicação da miséria, falta de saneamento básico, dentre outras.

No que se refere à produção bibliográfica, ao pesquisar sobre a comunicação em ONGs, identifica-se uma gama variada de assuntos, fundamentos teóricos e práticos que se relacionam com o tema.

É importante enfatizar que grande parte do referencial teórico sobre o tema é encontrado em trabalhos e pesquisas na área de Relações Públicas⁸. Estes destacam a necessidade efetiva de gerenciar estrategicamente a comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Tais proposições estão disponibilizadas em revistas periódicas e científicas hospedadas na *internet* ou em *sites* especializados como os da ABONG. A Intercom por meio dos Núcleos de Pesquisas (NPs) de Comunicação Organizacional e Relações Públicas e Comunicação para Cidadania e também da Abrapcorp, a partir das Mesas Temáticas de Comunicação no Terceiro Setor e Responsabilidade Social, tem contribuído, consideravelmente, para a construção de um aporte teórico-prático mais aproximado daquilo que se propõe para o contexto das ONGs.

Peruzzo (2013) ressalta que a expressão comunicação no Terceiro Setor não possui um único significado. Novos fundamentos balizam as práticas e os conceitos de comunicação organizacional, quando desenvolvidas nesse universo. Expressões como Relações Públicas Comunitárias, populares ou alternativas também são utilizadas para se referirem à comunicação no âmbito das comunidades, associações, ONGs e outras instituições sem finalidade de lucro. “Contudo, tal perspectiva não pretende substituir as Relações Públicas ou a Comunicação Organizacional, tradicionais, que continuam seus próprios percursos, mesmo requerendo atualizações prático-conceituais.” (PERUZZO, 2013, p. 93).

Não se pode ignorar que, apesar dos objetivos e interesses das ONGs serem diferenciados das demais organizações, quer sejam públicas, quer privadas, alguns autores da área não mencionam a necessidade de um gerenciamento comunicacional específico para tais organizações. O que se vê, na maioria das vezes, são teorias direcionadas à implementação e

⁸ Conforme Peruzzo (2009), desenvolveu-se uma linha de produção acadêmica que busca trabalhar a comunicação no contexto das organizações do Terceiro Setor e que tende a discutir a aplicabilidade de relações públicas, bem como a partir de outros elementos e modalidades de comunicação.

adaptação de técnicas e procedimentos comunicacionais aplicados nos outros setores (público e privado).

Peruzzo (2009) chama atenção para esta questão:

[...] os princípios, as técnicas e os objetivos que orientam as comunicações na área de relações públicas, publicidade e jornalismo e da produção audiovisual, entre outras necessitam de reordenamento quando aplicados no âmbito das organizações da sociedade civil, sejam elas beneméritas, ONGs, associações comunitárias ou movimentos sociais populares. Dizendo de outra maneira, os fundamentos e técnicas das áreas da comunicação voltadas para o mercado, governo e grandes setores de mídia não podem ser simplesmente transplantados para a esfera pública popular (PERUZZO, 2009, p. 165).

Não se deve entender a comunicação organizacional como arsenal instrumental ou como um manual que pode ser adaptado sem olhar o contexto, sem considerar as especificidades da organização. Faz-se necessário ampliar o olhar acerca do ambiente em que as ONGs estão inseridas, observando-as do ponto de vista histórico, social, cultural, político e econômico.

No entanto, quando se fala em ONGs, costuma-se dar maior relevância aos programas que visam à captação de recursos, valorizando a utilização de técnicas que permitam maior aproximação com os diversos públicos. De fato, um bom planejamento estratégico de comunicação é capaz de auxiliar as organizações a desenvolverem e a manterem projetos, visto que estes se baseiam em ações planejadas, levando em consideração as especificidades de cada organização e de seus atores. Contudo, faz-se necessário observar também como algumas ONGs, mesmo com o orçamento reduzido e sem pessoal qualificado para a criação de peças publicitárias ou campanhas de comunicação atreladas a um planejamento estratégico, são capazes de obterem êxito na implementação e execução de seus projetos sociais.

Percebe-se que um dos maiores desafios para as ONGs é gerenciar sua comunicação, além de encontrar mecanismos que possam “falar” à diversidade de públicos dessas organizações, sem perder de vista o foco de seus trabalhos. Para isso é essencial entender a comunicação não só a partir de uma percepção tecnicista, mas também a partir do seu papel mediador e transformador.

Sendo assim, não se pode resumir o papel da comunicação a um mero instrumento para captação de recursos humanos e financeiros. A comunicação estabelecida nas organizações comunitárias, associações, movimentos sociais populares, ONGs e outras

instituições sem fins lucrativos⁹ possui um potencial duplamente educativo, a partir do momento em que tornam seus participantes agentes modificadores da sociedade. Quando estabelecida estrategicamente por meio da circulação das mensagens e da divulgação de campanhas, promove o diálogo sobre questões, tais como direitos humanos, sustentabilidade ambiental, saúde, política, dentre outros, que contribuem para a formação de uma sociedade mais consciente, justa, responsável e participativa.

Conforme afirma Peruzzo (2002), a comunicação é um mecanismo facilitador da ampliação da cidadania, pois permite à pessoa se tornar sujeito de atividades de ação comunitária, que resulta num processo educativo.

Cidadania é desenvolvimento social com igualdade. Assim sendo, a riqueza socialmente produzida, as descobertas científicas e tecnológicas, as artes, a educação, o lazer e todas as demais benesses geradas no processo histórico deveriam ser desfrutadas com igualdade e liberdade para a realização plena da cidadania (PERUZZO, 2006, p. 46).

Desse modo, a comunicação deixa de ser vista como instrumento e passa a desempenhar um papel transformador e educativo, favorecendo o diálogo permanente entre os diferentes atores sociais, oportunizando a integração e a participação dos atores sociais no processo de construção da cidadania.

Com base em tais proposições, destaca-se a necessidade de estudos que ampliem o olhar sobre o tema por meio de uma perspectiva complexa, cujo entendimento não seja resumido ao simples estudos dos instrumentos de comunicação e emprego de técnicas.

Para tanto propõem-se alguns questionamentos: Como pensar as dimensões da Comunicação Organizacional no contexto das organizações das ONGs? Como se configuram? Quais práticas e características demarcam tais dimensões?

Neste contexto, manter uma equipe de profissionais de comunicação somente com trabalho voluntário e com reduzido orçamento parece algo que está fora da realidade. Para muitos gestores, é difícil compreender a importância da comunicação para o processo de gestão das ONGs, pois estão absorvidos por demandas que consideram essenciais. Não é possível ignorar que muitas instituições vivenciam uma realidade que está diretamente ligada

⁹ Neste cenário, conforme Peuzzo (2013), excluem-se as organizações sem fins lucrativos tradicionais como: hospitais, instituições de ensino, e alguns tipos de entidades filantrópicas. Entendemos que tais organizações merecem uma abordagem diferente daquela que propomos neste trabalho.

às necessidades do público atendido, como: diminuição da fome, erradicação da miséria, falta de saneamento básico, dentre outras.

Isto não quer dizer que as ONGs não saibam ou não possam se comunicar de maneira eficaz. Ao focalizar a comunicação organizacional sob o prisma da complexidade, conforme as dimensões abordadas por Baldissera (2008, 2009, 2010), implicaria pensar que grande parte das ONGs apresenta características marcantes de uma organização comunicante, uma vez que elas tendem à desorganização, mas isso não as impede de se relacionar com os diversos atores e alcançar seus objetivos. A noção de ordem e desordem proposta por Morin (2005) promove uma reflexão, ao analisar a comunicação no âmbito das ONGs no Brasil. Ao se partir do princípio de que as ONGs surgem da ineficiência do Estado em garantir os direitos dos cidadãos, pode-se dizer que tais organizações surgem da desordem, o que, de alguma maneira, as prepara para lidar melhor com situações adversas.

Peruzzo (2009) ressalta que, historicamente, as atividades de comunicação estabelecidas nas organizações comunitárias, associações, movimentos sociais populares, ONGs e outras instituições sem fins lucrativos são desenvolvidas de forma amadora, uma vez que são conduzidas pelos próprios membros que integram as organizações e movimentos que as constituem. Conforme a autora, “Grosso modo, a comunicação das organizações da sociedade civil, sejam elas pequenas ou grandes, se realiza no contexto mais amplo de ações concretas” (PERUZZO, 2009, p. 166). Tal afirmação é também corroborada por Borba et al. (2012), quando, em estudo sobre as peculiaridades encontradas no processo de comunicação nas ONGs, apontam a ausência de recursos para ações de comunicação e de profissionais específicos para a área, além de uso desigual das ferramentas de comunicação entre as ONGs estudadas e utilização de linguagem e instrumentos de comunicação de maneira similar às empresas que visam ao lucro.

Em função do amadorismo, da ausência de profissionais e da necessidade de ações concretas, a comunicação em ONGs passa a ser entendida principalmente em função da sua dimensão instrumental, apresentando-se muitas vezes de maneira fragmentada e com atividades adaptadas do contexto público e privado.

Percebe-se que, embora não se apresente com essa nomenclatura, a dimensão instrumental e estratégica da comunicação organizacional no contexto das organizações do Terceiro Setor, é abordada com certa frequência nas produções da área, por meio de estudos que enfatizam a necessidade de ações planejadas que proporcionem maior relacionamento com os públicos.

Kunsch (2007) salienta a importância do planejamento como base para a gestão de organizações do Terceiro Setor. Conforme a autora, se tais organizações “se pautarem por um planejamento estratégico adequado e participativo, suas ações terão asseguradas a viabilidade e a efetividade” (KUNSCH, 2007, p. 295).

No entanto, para concretizar um planejamento que dê conta de todas as características e particularidades de organizações que compõem essa esfera, sem correr o risco de aplicar modelos “pré-fabricados”, é essencial um bom diagnóstico. Conforme Wendhausen (2007):

É importante lembrarmos que um bom diagnóstico é considerado imprescindível do ponto de vista teórico para as demais fases do planejamento. Não obstante, de nada adianta contarmos com um documento tecnicamente bem construído, em que membros interessados não compartilham de uma consciência coletiva sobre realidades e fenômenos sociais complexos, é necessária uma postura constante de problematização, adaptação de linguagens, flexibilidade e criatividade para ampliação de espaços e canais, capazes de aumentar os níveis de participação dos sujeitos envolvidos (WENDHAUSEN, 2007, p. 335).

Ao considerar uma dependência do voluntariado e de doadores para manutenção e sobrevivência da maioria das organizações não governamentais, a participação dos sujeitos é condição intrínseca, fundamental para os projetos na área, uma vez que se faz necessária a criação e a manutenção de vínculos (HENRIQUES, et al., 2007).

Neste cenário, a comunicação “face a face” configura-se como um elemento fundamental na formação de vínculos e na construção de laços de amizade, confiança e legitimidade, criando novos espaços de interação, compartilhamento e participação ativa dos sujeitos. Nos dizeres de Thompson (2008), a interação “face a face” é dialógica¹⁰, uma vez que implica um fluxo comunicativo e informativo de duas vias; um dos indivíduos fala com o outro (ou outros) e a pessoa a quem ele se dirige pode responder. Tal interação contempla uma multiplicidade de referências simbólicas que podem ser complementadas por gestos, expressões faciais, variações de entonação, etc.

À medida que assuntos como conservação ambiental, exclusão social, diversidade sexual, direitos dos cidadãos, dentre outros temas que fazem parte das diversas áreas da atuação das ONGs, passam a ser discutidos entre os seus membros, estes extrapolam os ambientes físicos das organizações e principiam a circular entre seus familiares, colegas de

¹⁰ A expressão dialógica empregada no contexto das organizações não governamentais refere-se ao diálogo como forma de educação e transformação social.

trabalho, comunidade, ampliando o diálogo e contribuindo para o processo de educação da sociedade.

Como então mobilizar pessoas a doarem e/ou adotarem uma causa e criar esses vínculos? Por que algumas ONGs, mesmo sem uma equipe de profissionais para gerenciamento da comunicação, conseguem manter seus projetos vivos?

Para Toro e Werneck (1996, p.5), “mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados”. Significa ainda “convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que ‘contamina’ todo o cotidiano” (TORO; WERNECK, 1996, p.5). Conforme Henriques et al. (2007), para gerar e manter vínculos, é preciso buscar a corresponsabilidade entre os públicos, desencadeando assim ações concretas de cooperação e colaboração. Tal compreensão fortalece ainda mais a necessidade de ações que tenham como base o planejamento estratégico da comunicação no escopo daquilo que abordamos como dimensão instrumental e estratégica da comunicação organizacional.

A comunicação em movimentos sociais, ao almejar criar vínculos com seus diversos públicos, transcende meras ações pontuais para ações de corresponsabilidade. A corresponsabilidade é descrita por Henriques et al. (2007), quando o público com o qual as organizações sem fins lucrativos se relacionam, passa a se sentir responsável pelos projetos, entendendo que sua participação é fundamental para o sucesso ou fracasso das mesmas.

Diante desse contexto, é preciso identificar quais as características dos públicos, para que a comunicação ocorra de maneira efetiva. Henrique (et al., 2007) destaca que a segmentação de públicos baseada nas categorias de público interno, externo e misto não é adequada para a caracterização dos públicos em movimentos sociais ou em ONGs, uma vez que estas apresentam características diferenciadas das organizações públicas e privadas. Na concepção de Henriques et al. (2007), a melhor maneira de classificar os públicos é a partir da força dos vínculos criado entre a organização e os públicos que foram construídos ao longo da história de cada movimento/organização.

Para dos autores, o mapeamento de públicos no Terceiro Setor deve levar em consideração o grau de informação e a incorporação de valores. A importância do grau de informação caracteriza-se pelo fato de que os movimentos/ organizações que lidam com mobilização social, só obterão adesão das pessoas ou grupos a partir da oferta de informações

suficientes sobre a causa e sobre eles próprios. Já a incorporação de valores é o fator decisivo de vínculo mais sólido entre o movimento/organização e seus públicos de interesse.

A geração da corresponsabilidade, como um vínculo ideal entre os públicos e uma causa ou movimento é, portanto, um processo contínuo que depende da geração de um lento aprendizado e que potencialmente se traduza numa transformação gradual de hábitos e atitudes, construindo novos significados e incorporando valores (HENRIQUES et al., 2007, p. 49).

Para tanto, propõem um modelo de mapeamento de públicos que pode ser aplicado em movimento e organizações que trabalham com mobilização social que consiste em três segmentos identificados como: *beneficiados*, *legitimadores* e *geradores*.

- a) Beneficiados - o público beneficiado é entendido como sendo todas as pessoas e instituições que podem ser localizadas dentro do âmbito espacial que o projeto delimita para sua atuação;
- b) Legitimadores – grupo de pessoas ou instituições que, localizados dentro do âmbito espacial do projeto, não apenas se beneficiam com os seus resultados, mas, possuindo informações acerca de sua existência e operação, são capazes de reconhecê-lo e julgá-lo como útil e importante, podendo se converter em colaboradores diretos em qualquer tempo;
- c) Geradores – grupo de pessoas ou instituições que, localizados dentro do que se define como âmbito especial do projeto, não apenas se beneficiam com seus resultados, dispõem-se a legitimar a sua existência, mas efetivamente organizam e realizam ações em nome do projeto (HENRIQUES et al., 2007, p. 49).

Após a identificação dos públicos, é preciso implementar ações que possibilitem o fortalecimento dos vínculos por meio de ações estratégicas que devem estar integradas e articuladas com as demais funções que caracterizam cada movimento ou organização (HENRIQUES, et al., 2007).

As ações estratégicas propostas por Henriques (et al., 2007) são: a) difundir informações; b) promover a coletivização; c) registrar a memória do movimento; d) fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizado.

De uma maneira descrita como primária, conforme o autor, a ação de difundir informações consiste na divulgação ou publicização do tema mobilizador que dê visibilidade aos diversos atores que tenham sido eleitos como público em potencial. Henriques (2007) apoia-se na assertiva de Braga e Mafra (2000), para salientar que as pessoas “precisam, no mínimo, de informações para se mobilizar, mas, além disso, precisam compartilhar visões, emoções e conhecimentos sobre a realidade das coisas à sua volta, gerando a reflexão e o debate para a mudança” (BRAGA; MAFRA apud HENRIQUES, 2007, p. 22).

No entanto, para promover a coletivização, é necessário ir além da simples difusão, uma vez que esta não é suficiente para sensibilizar e mobilizar. É preciso criar um sentimento de certeza de que não se está sozinho e que há várias pessoas lutando pela mesma causa. Assim, a coletivização:

Distingue-se da simples divulgação porque há um compromisso com os resultados – espera-se que as pessoas não apenas tomem conhecimento da informação, mas incorporem-na de alguma forma, utilizem-na e tornem-se elas próprias fontes de novas informações. A circulação das informações legitima as ações das pessoas, conferindo-lhes reconhecimento, conectando-as umas às outras pelo sentimento de pertencimento a um grupo com interesses comuns. (HENRIQUES et al., 2007, p. 22-23).

Registrar a memória do movimento, de maneira que este seja acessível a diversos públicos, também é fundamental para o processo de mobilização. É a partir desses registros históricos que será possível fazer “uma verificação de pertinência de algumas iniciativas, com base nos resultados obtidos, colocando-se como uma referência para a ação” (HENRIQUES et al., 2007, p. 23).

Cabe à comunicação ainda fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador que se caracteriza pela articulação entre valores e símbolos, no processo de construção de identidade, criando elementos que orientem e gerem referências entre os indivíduos e propiciem um sentimento de pertencimento e corresponsabilidade. Isso se dá a partir de elementos simbólicos que são interpretados e compartilhados e capazes de traduzir da melhor maneira os valores do movimento. Ao descrever essa ação, Henriques et al. (2007) destacam:

A função de gerar reconhecimento é responsável por estabelecer um processo mais complexo de entendimento das informações coletivizadas, passível de fazer com que o ator social seja capaz de reformular seus valores, o que refletirá diretamente em suas atitudes e juízos sobre a realidade em que vive (HENRIQUES et al., 2007, p. 24).

As mídias sociais apresentam-se como aliadas nesse processo de disseminação de informações e construção de novos vínculos, por meio do uso de ferramentas como *Facebook*, *Twitter*, *Orkut* dentre outros. Para Recuero (2012, p. 21-22), “[...] os computadores foram apropriados como ferramentas sociais, caracterizadas principalmente pelos usos conversacionais, despertando o interesse de vários pesquisadores para os estudos sobre o impacto do ciberespaço como ambiente comunicacional na vida social”.

As mídias sociais destacam-se pelo grande número de usuários, ampliando de forma significativa o espaço para troca de informações, compartilhamento de imagens e interações entre participantes de um mesmo grupo.

Quanto à utilização das mídias sociais em instituições que não visam ao lucro, Kanter e Fine (2011), em sua obra *Mídias Sociais Transformadoras*, discorrem sobre casos que essas ferramentas trouxeram para algumas instituições, em especial nos Estados Unidos, não só visibilidade, mas também mudanças de atitude que refletiram, significativamente, na qualidade de vida de determinados grupos sociais. De acordo com as autoras,

a mídia social não é uma moda ou uma tendência. Com um acesso praticamente universal à *World Wide Web* e a presença em todos os lugares de telefones celulares e e-mail, o uso da mídia social só irá crescer. Ela está se enraizando pela maneira com a qual as pessoas se relacionam e trabalham umas com as outras. Em particular, a mídia social está moldando a forma como os jovens pensam, se conectam, se envolvem e trabalham juntos. (KANTER; FINE, 2011, p. 7).

A visibilidade é um elemento fundamental como fator de desenvolvimento das ONGs, principalmente daquelas que dependem unicamente de doações e trabalho voluntariado para manter seus projetos funcionando. As mídias sociais proporcionam não só maior visibilidade, mas também novas possibilidades de interação com novas pessoas e grupos de interesse comuns. Miani e Lairé (2008), ao se referirem ao papel da comunicação em movimentos sociais, ressaltam que se faz necessário dar visibilidade aos seus valores e ideias, bem como às suas ações políticas, por meio de práticas comunicativas. Com isso “[...] ampliariam as suas condições de exercício de poder e se qualificariam para a disputa dos “corações e mentes” na sociedade” (MIANI; LAIRÉ, 2008, p. 9).

Diante das afirmações, acredita-se que essas mídias trazem uma valiosa contribuição para a comunicação em organizações do Terceiro Setor, à medida que proporcionam visibilidade de forma rápida e custo reduzido, possibilitam a troca de informações, além de permitirem estreitar laços com participantes e simpatizantes de suas causas. De acordo com Recuero (2009, p. 36), “[...] a interação mediada pelo computador é também geradora e mantenedora de relações complexas e de tipos de valores que constroem e mantêm as redes sociais na internet”.

No entanto, entende-se que ações de comunicação realizadas no contexto das ONGs devem ir além das atividades pontuais que visem à manutenção dos projetos, mediante a captação de recursos humanos e materiais.

Neste sentido, apresentam-se alguns apontamentos sobre o que podemos vislumbrar como sendo a dimensão humana da comunicação organizacional no contexto das ONGs, ou seja, uma comunicação dialógica e amorosa, capaz de ser libertadora e educativa.

Basicamente, pode-se dizer que o caráter dialógico, libertador, educativo e de coordenação de ações é atributo de uma comunicação adequada aos movimentos sociais. A comunicação no processo de mobilização é dialógica na medida em que não é transferência do saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores. A coparticipação no diálogo é que torna o homem capaz de transformar a realidade que o cerca, sem a invasão e a imposição unidirecional (BRAGA; SILVA; MAFRA, 2007, p. 66).

Conforme Freire (1987), para que haja o diálogo, é necessário ter amor, humildade, fé, esperança e o pensar verdadeiro e crítico que seja capaz de transformar permanentemente a realidade. Na sua percepção, o diálogo:

É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica e gera criticidade. Nutre-se de amor, de humildade, da esperança, da fé, da confiança. Por isso, só o diálogo comunica. E quando os dois polos do diálogo se ligam assim, com amor, esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se então uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação (FREIRE, 1994, p. 115).

Assim a prática do diálogo no contexto das ONGs pode ser interpretada como um processo que permite que seus atores se informem e reflitam sobre temas relevantes para o desenvolvimento de sua comunidade, sobre seus direitos/deveres de cidadão e propicia mudanças individuais e coletivas. No diálogo, é possível falar, escutar e exercer a habilidade de colocar em discussão ideias, necessidades, sentimentos e perspectivas.

Peter Drucker (1999) ressalta que as organizações sem fins lucrativos são agentes de mudança humana, uma vez que seu ‘produto’ não é um par de sapatos, mas sim um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio.

“Neste universo, o que interessa, em primeiro lugar, é a realização dos interesses do outro, do(s) público(s), principalmente do público destinatário, ou melhor, do público-sujeito e razão de ser da instituição, e não dela em si” (PERUZZO, 2013, p. 98). Portanto, se o interesse do outro é a verdadeira razão de ser de uma instituição sem fins lucrativos, o amor então volta a figurar como um elemento constitutivo daquilo que se compreende como uma dimensão humana da comunicação, uma vez que toda atividade humana é especificada por

alguma emoção particular e a emoção que constitui o domínio de aceitação do outro é o que nos torna seres sociais é o amor (MATURANA, 2004).

Em um contexto em que grande parte das ONGs, surge com propósito do bem, seja por meio de políticas públicas que viabilizem tais melhorias ou de ações diretas mais pontuais, é possível, sim, pensar o amor como um elemento constitutivo para a dimensão humana da comunicação organizacional.

Destarte, entende-se que a dimensão humana da comunicação organizacional no contexto das ONGs se configura, principalmente, mediante sua função dialógica (FREIRE, 1987) e transformadora, uma vez que tem, em sua essência, a preocupação com o outro, a busca de aprendizado mútuo e contínuo pelo compartilhamento de ideias, caracterizando-se como resultado de processos de amorosidade (BAPTISTA, 2004).

Tal dimensão se apresenta nas ações de comunicação que visam à valorização do voluntário enquanto agente transformador da sociedade, no mural com fotos de um projeto comunitário, na campanha de incentivo à leitura de uma ONG, no voluntário que pinta o rosto de palhaço, para com isso se aproximar e se comunicar melhor com as crianças doentes, na produção jornalística cuja pauta enfatiza o respeito às diferenças, na mudança de vida de quem recebe e de quem pratica as ações sociais.

Tais reflexões apontam para a necessidade de estudos sobre a comunicação em ONGs. A percepção de que estratégias concebidas em torno das organizações públicas e privadas podem servir de modelos para o sucesso de organizações no Terceiro Setor é uma constante nas referências da área. No entanto, o contrário também deveria ser verdadeiro, uma vez que muitas organizações que compõem o setor, mesmo com baixos orçamentos e ausência de profissionais para gerir sua comunicação, conseguem mobilizar e transformar seus públicos em favor de suas causas. Assim, os estudos dessa natureza podem trazer novas possibilidades de se perceber a comunicação organizacional e proporcionar novas práticas nas organizações contemporâneas.

2.3 O INSTITUTO LER PARA CRESCER: PRÁTICAS COMUNICACIONAIS

2.3.1 NASCIMENTO: UMA HISTÓRIA DE ENCONTROS FELIZES

Em 2003, a advogada Elaine Elamid mudou-se para a Colônia Terra Nova, um bairro periférico situado na Zona Norte da cidade de Manaus. Enquanto professora de catequese na igreja da comunidade, Elamid deparou-se com uma realidade em que crianças com a idade em torno de 10 anos não sabiam ler nem escrever, não apresentavam nenhum interesse pela leitura nem perspectivas de futuro, fato que a inquietou.

Desde 2003, eu passei a morar ali na Colônia Terra Nova, ali próximo ao Novo Israel. Eu sempre fui engajada na igreja e trabalhava com criança, lá com a catequese e, aí, a partir do momento que eu me mudei pra lá, eu também fui procurar. Só que, assim, lá, na época, era bem complicado, porque as ruas não tinham asfalto, não tinha energia elétrica, não tinha água, as escolas eram longe, transporte público, nem pensar. Então, lá, era uma situação, bem mesmo de exclusão. Era a periferia das periferias, na época. Tinha muitos casos de adolescentes grávidas, de meninos com problema de drogas, meninos já no trabalho também infantil. E, assim, era a referência das famílias. O subemprego, pobreza extrema. A gente visitava umas famílias que viviam, realmente, em situação de pobreza extrema, na época. Que tinham sido tiradas dos igarapés e jogadas lá. Então, era uma situação, assim, bem, bem grave (ELAMID, 2014).

Em agosto de 2006, Elamid iniciou uma pesquisa cujo objetivo era verificar como criar um projeto que pudesse trazer oportunidades de mudar a realidade das crianças e com pessoas dispostas a contribuir com sua iniciativa. Juntamente, com outra amiga, a contadora Merlik, Elamid criou a primeira unidade do Ler para Crescer. A ideia inicial concebida não era o de alfabetizar as crianças, mas proporcionar-lhes um espaço onde ler e brincar fossem um direito garantido.

Aí, eu, como era da área profissional do Direito, comecei a montar a questão de um projeto que pudesse fazer a defesa dos direitos também. Tipo, o direito da criança de brincar, o brincar como um direito, o direito da educação, mas não a educação, só a educação da escola, mas uma educação diferenciada que pudesse ter outros meios pra que aquela criança pudesse ter vontade de aprender, ter vontade de aprender a ler. Porque o Ler pra Crescer, ele não ensina ninguém a ler e escrever, a gente não alfabetiza lá. A gente usa várias ferramentas que fazem com que aquela criança tenha vontade. A gente tem, inclusive, entrevistas gravadas com alguns deles que eles dizem, realmente: “Foi por causa do Ler pra Crescer que eu fui aprender a ler, porque eu queria ver o que tinha nesses livros coloridos e queria... Eu via os meus colegas levando livro pra

casa e eu queria levar também, mas, tipo, eu não sabia ler”. Então, a gente tem depoimentos assim (ELAMID, 2014).

O local utilizado para montar a primeira biblioteca e brinquedoteca era uma antiga capela da comunidade católica, em madeira, que estava sendo usada como depósito de materiais de construção. O espaço então foi preparado com livros e brinquedos, buscando deixar um ambiente parecido com a casa das crianças, para que elas se sentissem à vontade. (Figura 2)

Figura 2 - Primeira unidade do Ler para Crescer no bairro Terra Nova



Fonte: Acervo do Instituto Ler para Crescer

Inicialmente a comunidade não acreditava na ideia. Achavam que as crianças não se interessariam em participar das ações do projeto, pois este aconteceria apenas uma vez por semana, aos domingos pela manhã. Apesar das dificuldades financeiras e mesmo com a falta de incentivo da comunidade, o projeto começou a funcionar com quarenta crianças.

Foi, mais ou menos no mês de agosto, final de agosto, a gente iniciou o Ler para Crescer. No espaço que era uma antiga igreja. Que a igreja era de madeira eles construíram de alvenaria. E eles usavam, tipo, um depósito. Pra mim, era perfeito o espaço, assim, era de madeira e tudo o mais.

E, aí, eu pedi o espaço da comunidade, e eles deram, e a gente fez. A gente conseguiu com o dinheiro doado de uma feijoada beneficente, a gente conseguiu pintar, conseguiu comprar estante de madeira. Aí, a gente fez tudo, assim, muito regional. Usando muita palha, madeira, que a gente acreditava, assim, um pouco, nessa ideia de ser um espaço simples pra eles. E, assim, a gente inaugurou o Ler pra Crescer com quarenta crianças, participando. E a gente inventava de tudo, assim, (risos).

Sempre no domingo. Terminava a missa, e a gente ia pra lá. E, aí, a gente fazia com as crianças tudo. Plantava árvore, e... inventamos um projeto ‘Super-heróis da Natureza’. E a gente tinha dificuldade, que era eu e a Antônia Merllyk, na época, que estávamos trabalhando juntas. E a gente tinha

dificuldades, porque eu era da área jurídica, ela da área da contabilidade, e a gente não sabia nada de leitura.

E, aí, a gente pegou e foi procurar. Procuramos , na época, um projeto da *Fundação Abrinq*. Fizemos um curso de mediador de leitura. A gente pesquisava muito. Era minha área de interesse, realmente, tipo, tinha muito interesse realmente, no projeto. E foi bem legal, assim, que ele foi nascendo. (ELAMID, 2014).

Em 2007, em função do estado de deterioração do galpão, a comunidade, que já percebia os resultados do projeto, construiu um espaço maior, de alvenaria, que é utilizado até hoje, exclusivamente para o desenvolvimento de atividades com as crianças. No mesmo ano, o Ler para Crescer criou outra unidade em Iranduba, município que pertence à zona metropolitana de Manaus. Foi construída uma biblioteca e brinquedoteca por meio de um mutirão com as mesmas características do espaço no bairro Terra Nova.

Conforme outras pessoas iam conhecendo o projeto, outras unidades foram surgindo. Cada comunidade procurava manter os voluntários, enquanto Elamid percorria todas as unidades do projeto nos fins de semana. O apoio sempre vinha da rede de amigos e simpatizantes da causa, que sempre doavam livros, brinquedos, dinheiro e outros materiais necessários para a manutenção das unidades do projeto.

E, assim saímos montando as bibliotecas, só que sempre com a condição de que a comunidade ia pedir. A gente não ia chegar a procurar a comunidade, não. As comunidades que tinham que pedir pra gente. A primeira comunidade surgiu assim, porque, pra mim, foi uma necessidade, um pedido, mesmo. Foi a biblioteca do Piorini, com o apoio de uma outra organização. Depois, nós fomos pra Cidade de Deus e a Colônia Antônio Aleixo, já em 2010. Aí, quando foi em 2010 veio o Tommaso. Só que a gente fazia assim: a gente tinha os espaços, eu era totalmente enlouquecida. Então, tipo, meu final de semana, eu ia, sexta-feira, à tarde, pra um; sábado de manhã, pra outro; sábado à tarde, pra outro; domingo, de manhã, pra outro. E, aí, no domingo, à tarde, eu morria (né?) porque eu comia e dormia a tarde inteira pra poder pegar a semana de trabalho. Então, eu andava nos projetos. Sempre tinha os voluntários locais, mas a minha presença, eu não sei se era imposta, mas, rodava todos os projetos, menos o de Iranduba. (ELAMID, 2014).

Em 2010, outro integrante começou a fazer parte do Ler para Crescer, Tommaso Lombardi. De origem italiana, veio para Brasil para conhecer o país e engajar-se em projetos de ações sociais. Ao aproximar-se de Elamid, Lombardi encontrou no projeto Ler para Crescer uma forma de continuar sua missão de vida, uma vez que, na sua percepção, o Ler para Crescer era um instrumento de transformação social da vida das crianças.

Eu cheguei aqui, comecei a participar, assim efetivamente do Ler para Crescer, mas também procurando, buscando outras coisas. Ainda não tinha decidido. Ainda não conseguia enxergar no Ler para Crescer, como eu podia encaixar-me. Fiz experiências em outras associações comunitárias, em outras áreas. E, depois, assim, depois de alguns meses, acho, que consegui enxergar que, no Ler para Crescer, tinha aquele potencial que eu estava procurando. Realmente, consegui enxergar e entender que o Ler para Crescer era um instrumento de mudança na vida das crianças (LOMBARDI, 2014).

A união entre Elamid e Lombardi fortaleceu o projeto. Em agosto de 2011, o projeto foi formalmente institucionalizado, nasceu o Instituto Ler para Crescer na Amazônia, uma Organização Não Governamental.

Inicialmente, o Instituto contava com quatro projetos: o Ler para Crescer na Amazônia, com o objetivo de apoiar comunidades na implantação de novas bibliotecas e brinquedotecas; o Formando Voluntários, que qualifica os voluntários para atuarem no Instituto; o "*Bambini di Strada*", que objetiva apoiar meninos de rua, com atividades de acolhida e o Adolescente Faz Crescer, com atividades voltadas para os adolescentes que iniciaram no projeto ainda criança e atualmente se deparam com outra realidade.

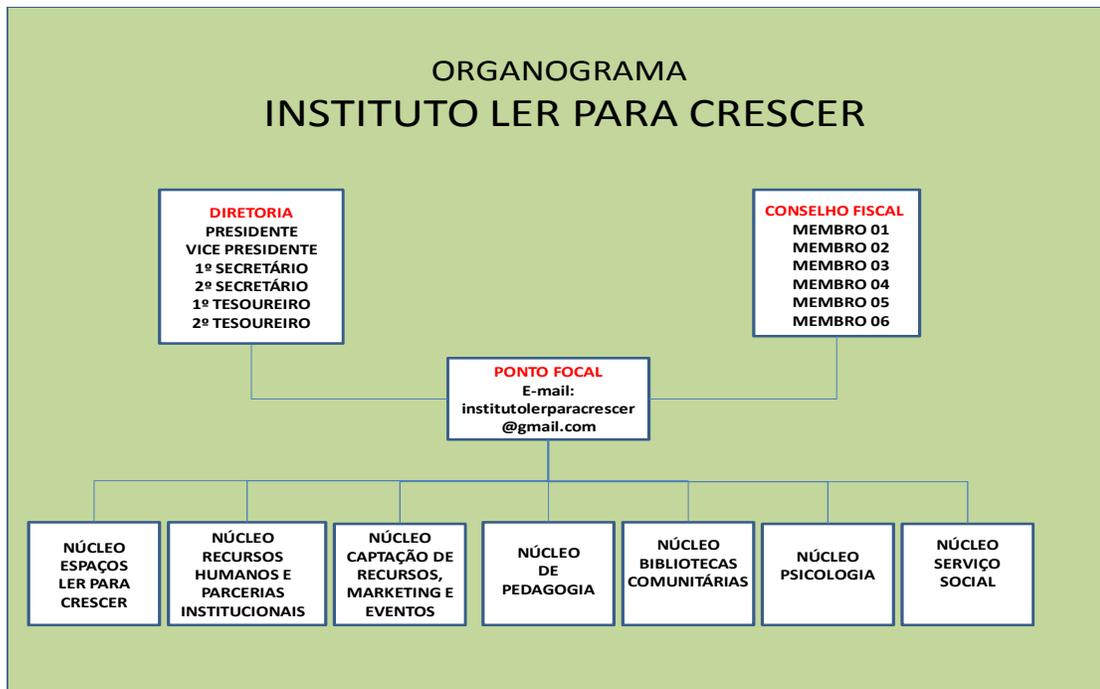
A casa de Elamid e Lombardi na Colônia Terra Nova tornou-se uma “casa comunitária”, onde os voluntários podiam se encontrar com maior tranquilidade em ambiente mais informal.

E iniciamos a fazer projetos, que era investir tudo no Ler para Crescer. Pensar como poderia crescer. Iniciamos em institucionalizar o projeto. Pensamos em como envolver mais pessoas, focando, assim no voluntariado, como poderíamos receber mais ajuda de pessoas para incrementar, crescer. Morando em uma casa de periferia, continuávamos com essa coerência de estilo de vida missionário, de escolha de vida. Aquela casa logo se transformou numa casa também de acolhida, uma casa comunitária, de acolhida de pessoas que queriam compartilhar conosco um tempo, um período, para vivenciar como voluntários no Ler para Crescer. Com o *blog* que Elaine tinha iniciado, tivemos o primeiro contato de uma voluntária de Santa Maria que abriu, realmente, um canal de vários voluntários. Iniciamos em janeiro de 2012 (LOMBARDI, 2014).

Voluntários de outros estados e também de outros países como Itália, que queriam conhecer o projeto, podiam ficar hospedados na casa comunitária e assim vivenciar as adversidades enfrentadas pela comunidade. Na casa comunitária, eram realizados os encontros de convivência, dinâmica de atividade desenvolvida com objetivo de capacitar e criar vínculos com os voluntários.

O organograma do Ler para Crescer apresenta-se da seguinte forma (Figura 3):

Figura 3 - Organograma do Ler para Crescer a partir de janeiro de 2014



Fonte: Documentos Internos do Instituto Ler para Crescer

O instituto tem como missão “Promover a educação integral e cidadania para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, no Estado do Amazonas, assim como para suas famílias e comunidades em que estão inseridas, que utiliza o incentivo à leitura e o protagonismo juvenil como ferramentas de transformação social”.

Tem como metas a valorização da infância; defesa dos direitos da criança e do adolescente; receptividade à diversidade humana e cultural; espírito de voluntariado; entusiasmo; pessoas; ética e transparência; oportunidade.

A visão é se tornar um referencial nacional como organização do Terceiro Setor, no atendimento de crianças, adolescentes e suas famílias, em situação de vulnerabilidade social.

O trabalho é exclusivamente voluntário e a renda para manutenção dos projetos vem de doações de uma rede de amigos e simpatizantes que o Instituto montou ao longo dos anos de atuação. Participam dos projetos 27 voluntários envolvidos em diversas áreas da organização: no âmbito da educação, animação, psicologia, organização de eventos, administração, marketing, entre outras.

Algumas parcerias foram formadas com o objetivo de ampliar as atividades das crianças e qualificar a equipe de voluntários a atuarem nos projetos. Uma delas é com o curso de Letras da Escola Superior Batista do Amazonas (Esbam), que visa melhorar a capacitação dos voluntários que atuam diretamente com as crianças; e também com a Universidade Estadual do Amazonas (UEA), por meio de curso de teatro. Uma vez por semana, cerca de cinquenta crianças e adolescentes recebem aulas de teatro na Escola de Artes da UEA (Figuras 4 e 5).

Figura 4: Matéria sobre parceria com a Esbam

CURSO DE LETRAS DA ESBAM REALIZA PALESTRA COM INSTITUTO LER PARA CRESCER

Notícias — 13 março 2014



A coordenação do curso de Letras da Escola Superior Batista do Amazonas (ESBAM), realizou na quarta-feira (12), uma palestra para os acadêmicos de Letras com o objetivo de envolvê-los em projetos sociais que contribuam para a formação superior.

A palestrante da noite foi a educadora social do Instituto Ler para Crescer, Ana Paula, que apresentou o Instituto aos acadêmicos e explicou sobre os trabalhos desenvolvidos

para fomentar a leitura entre a sociedade amazonense.

Os acadêmicos da ESBAM foram convidados a participar do projeto, como monitores para adquirir ainda mais aprendizagem e ao mesmo tempo ajudar nas atividades realizadas pelo Instituto, que tem como foco a criança e o adolescente, buscando incentivá-los a serem protagonistas de sua própria história, por meio de várias formas de ler o mundo: livros, teatro, arte, música, etc.

Saiba mais, entre em contato com a Extensão, ligue 33051827.

Fonte: Site Esbam¹¹

¹¹Disponível: <http://www.esbam.edu.br/site/?p=5313>

Figura 5 - Matéria sobre parceria com a UEA

PROJETO “LER PARA CRESCER” INICIA ATIVIDADE TEATRAL NA UEA

tweet g+1 0



O projeto procura o desenvolvimento das crianças através da leitura.

O Instituto Ler para Crescer, juntamente com o curso de Teatro da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), desenvolve desde outubro de 2013, aulas de teatro com crianças e adolescentes do bairro Colônia Antônio Aleixo, atendidas pelo Instituto Ler para Crescer.

Foram envolvidas aproximadamente 50 (cinquenta) crianças e adolescentes, seguidos por 20 (vinte) alunos da universidade, todas as quartas-feiras, das 15 às 17h, na própria comunidade. O projeto envolve, de um lado, o desenvolvimento da prática pedagógica teatral pelos universitários e, de outro, a realização de exercícios teatrais e circenses com os pequenos, culminando com o ensaio da peça “Os saltimbancos”, sob a coordenação da professora Amanda Ayres.

Para o ano de 2014, dando continuidade à parceria, será realizado o projeto “Ler para Crescer na UEA”. Nesta nova etapa, as crianças e adolescentes irão até a universidade para participar dos encontros teatrais com alunos e professores do curso de Teatro. Os encontros serão todas as sextas-feiras, das 16 às 18 horas.

O projeto visa promover o intercâmbio entre crianças e adolescentes do Instituto Ler para Crescer com os professores e estudantes de Teatro da Universidade do Estado do Amazonas-UEA com o intuito de sensibilizar a educação estética e sensível com crianças e adolescentes em situação de risco social; oportunizar o acesso na prática e a recepção teatral para as crianças e adolescentes envolvidos no projeto; dar acesso aos princípios técnicos básicos da linguagem teatral; possibilitar o intercâmbio de conhecimentos entre a comunidade de periferia e a Universidade; ampliar a visão de mundo e oferecer novas oportunidades a partir de um olhar artístico e poético da vida.

Outra novidade que envolve a parceria da UEA e o Instituto Ler para Crescer em 2014 é que, além das crianças e adolescentes atendidos pelo instituto na Colônia Antônio Aleixo, o projeto também envolverá 20 (vinte) adolescentes do projeto na Colônia Terra Novas que, no ano de 2013, tiveram atividades de teatro com professor Iran Lamego, da Associação Teatro de Periferia. Além disso, o projeto envolverá mais alunos, num total de 50 (cinquenta).

Fonte: Jornal *on line* Correio da Amazônia¹²

¹²Disponível: <http://www.correiodaamazonia.com.br/projeto-ler-para-crescer-inicia-atividade-teatral-na-uea/>

O Ler para Crescer conta ainda com o apoio do Ministério Público do Amazonas.
(Figura 6A e 6B)

Figura 6A - Matéria sobre apoio do Ministério Público do Amazonas



MPU

MPT Ministério Público do Trabalho
no Amazonas e em Roraima

MPT-AM/RR Procuradorias Serviços Transparência Comunicação

Procuradorias > PRT Manaus > MPT participa de encerramento da Colônia de Férias do Instituto Ler Para Crescer

MPT participa de encerramento da Colônia de Férias do Instituto Ler Para Crescer

Trabalho Infantil foi o tema escolhido para a primeira edição da atividade



Foi realizado na manhã deste sábado, 01, o encerramento da primeira edição da Colônia de Férias do Instituto Ler para Crescer (ILPC), apoiada pelo Ministério Público do Trabalho no Amazonas (MPT 11ª Região), com o tema "Combate ao Trabalho Infantil na Colônia Antônio Aleixo".

As atividades tiveram início no dia 07 de janeiro e contaram com a participação de aproximadamente cinquenta crianças do bairro Colônia Antônio Aleixo, localizado na zona Leste de Manaus. Durante todo o mês, sempre de segunda à sábado, ofereceu atividades lúdicas e pedagógicas, oficinas esportivas, de educação ambiental e artísticas. Durante o evento de encerramento foram apresentadas produções das oficinas de música, dança e circo.



Fonte: Site do Ministério Público do Amazonas¹³

¹³Disponível: <http://www.prt11.mpt.gov.br/procuradorias/prt-manau/478-mpt-participa-de-encerramento-da-colonia-de-ferias-do-instituto-ler-para-crescer>

Figura 6B - Matéria sobre apoio do Ministério Público do Amazonas

Rubem Menezes, educador social e coordenador do projeto Som de Sobra, que desenvolve atividades lúdicas por meio da música fala sobre o sentimento de alegria em perceber a efetiva participação das crianças da comunidade na Colônia. "Estamos contribuindo de uma maneira muito positiva para que as crianças construam um mundo e um futuro melhor e garantam de fato os seus direitos básicos", pondera.

Juliana Vieira, 12 anos, e Bárbara de Andrade, 10 anos, contaram com entusiasmo sobre a participação na atividade "Foi muito legal, a gente gostou muito das brincadeiras, das leituras e dos ensaios do teatro", disse Bárbara.

Para a Procuradora Chefe do MPT, Alzira Melo Costa, ações como a do ILPC possibilitam que as as crianças cujas famílias não possuem condições financeiras a ter acesso a atividades socializadoras, lúdicas e culturais como brincar, cantar e dançar nos mesmos moldes que tem as crianças de famílias mais abastadas.

"É muito importante que essas crianças percebam que podem sair da situação em que se encontram. Mostrar à elas uma nova perspectiva e dar-lhes instrumentos para viabilizar o crescimento e o avanço nos estudos. O papel do MPT é ajudar instituições que promovam atividades com crianças carentes e mostram alternativas de socialização em detrimento do trabalho infantil, assim como esta do bairro Colônia Antônio Aleixo. Tradicionalmente este bairro é marcado por uma situação de miséria e de abandono muito grande que empurram as crianças para um situação de trabalho, inclusive das piores formas, como exploração sexual infantil e tráfico de drogas", explica Alzira.

A fundadora do Instituto Ler Para Crescer, Elaine Elamid, revela a motivação do Instituto. "O que nos move é a esperança. A esperança de que as crianças possam ter um futuro diferente. A gente acredita que a falta de oportunidades é a principal causa do que acontece nas periferias e o ILPC foi criado em 2006 já sonhando com essa mudança. E parcerias como a do MPT elevam a nossa condição, onde passamos a ser uma instituição também de defesa dos direitos da criança", ressalta.

A próxima edição da Colônia de Férias será realizada no mês de julho, no espaço do Instituto Ler para Crescer no bairro Colônia Terra Nova.

Sobre o ILPC

Segundo a fundadora do Instituto Ler Para Crescer, Elaine Elamid, o ILPC tem como base principal a defesa do direito à educação e de brincar. As atividades partem do incentivo a leitura. "Tanto leitura de livros como a leitura do mundo como um todo, utilizando todas as ferramentas artísticas e lúdicas como teatro, música e esporte, de forma a atrair e envolver as crianças, tendo sempre a questão educativa por trás de tudo".

Fonte: *Site* do Ministério Público do Amazonas

Atualmente o Ler para Crescer possui dois projetos:

Bibliotecas e brinquedotecas: o projeto tem como objetivo criar Bibliotecas-brinquedotecas, denominados como Espaço do Ler para Crescer, em colaboração com as comunidades e grupos solicitantes. Esse foi o projeto piloto que deu início à ONG. Seu objetivo é promover o desenvolvimento das potencialidades do público atendido (crianças, adolescentes e famílias), por meio de atividades culturais, sociais, de incentivo à leitura e cidadania, conforme Estatuto do Instituto Ler para Crescer, que se encontra disponível no *site*¹⁴ da ONG.

Os eixos principais na abordagem das atividades que se realizam com as crianças participantes do projeto são o direito à educação e o direito de brincar. Dessa forma, busca-se incentivar a leitura e a cultura em diferentes pontos, como acesso à cultura escrita, mediação de leitura, narração de histórias, alfabetização, teatro, produções artísticas. (Figuras 7 e 8)

¹⁴<http://lerparacrescer.org/>

Figura 7 - Crianças atendidas pelo Ler para Crescer em atividades de brincadeiras



Fonte: *Site do Ler para Crescer*

Figura 8: Crianças em atividades de leitura e narração de história.



Fonte: *Site do Ler para Crescer*

Para a implementação de um Espaço do Ler Para Crescer, busca-se o trabalho em conjunto com as comunidades em que será estabelecido o projeto. Estas fornecem o local, apoiando com as despesas de água, luz, além de merenda para as crianças e, com no mínimo um voluntário, que será o referente para o projeto. Em contrapartida, o Instituto Ler para Crescer fornece mobiliário, pintura, livros, brinquedos, material escolar e acompanhará o voluntário no aspecto da formação e planejamento das atividades no decorrer do ano, que devem estar em acordo com o planejamento pedagógico do Instituto.

O projeto está presente nos seguintes bairros da cidade de Manaus: Colônia Antônio Aleixo, Colônia Terra Nova; Parque Nova Canaã; Piorini; São Jorge; Mutirão; Comunidade São José e nos municípios de Santo Antônio do Içá e Iranduba. Esse projeto atende em média de 250 a 300 crianças. No Espaço Ler para Crescer da Colônia Antônio Aleixo, as atividades são realizadas de segunda a sexta, nos períodos da manhã e tarde. As crianças que estão vinculadas a esta unidade frequentam o espaço no horário em que não estão na escola.

Nas demais unidades, o funcionamento ocorre somente durante os fins de semana. Durante o período das férias escolares, algumas unidades fazem “colônia de férias” para evitar que as crianças passem mais tempo nas ruas e em situação de risco.

Barco Ler para Crescer: projeto Barco-Biblioteca do Instituto Ler para Crescer tem como objetivo despertar nas crianças que vivem nas diversas comunidades ribeirinhas do estado, o gosto e o incentivo pela leitura. Desde 2012, foram realizadas oito expedições. Em cada viagem são visitadas em torno de cinco comunidades. Cerca de duzentas crianças participam das dinâmicas desenvolvidas pelos voluntários. (Figuras 9 e 10)

Figura 9 - Voluntários preparados para ações em comunidade ribeirinha



Fonte: *Site do Ler para Crescer /*

Figura 10 - atividade com crianças em comunidade ribeirinha



Fonte: *Site do Ler para Crescer*

2.3.2 PRÁTICAS COMUNICACIONAIS

As práticas comunicacionais utilizadas pelo Ler para Crescer foram identificadas a partir comunicação estabelecida com os diversos públicos. Os públicos, quando caracterizados no contexto dos movimentos sociais e das ONGs, devem ser identificados por meio da força dos vínculos que se constroem ao longo da história e atuação do movimento ou ONG (HENRIQUES et al., 2007).

Parte-se do modelo mapeamento de públicos proposto por Henriques et al. (2007), que compreende os públicos dos movimentos sociais ou ONGs como *beneficiados*, *legitimadores* e *geradores*.

A comunicação com o público *beneficiado*, compreendido como as crianças, pais/responsáveis pelas crianças e adolescentes que participam do projeto, é feita de maneira informal, basicamente em encontros coletivos e/ou individuais por intermédio dos educadores sociais, como são chamados os voluntários que atuam diretamente nas unidades dos espaços do Ler para Crescer. Esse contato também pode ser realizado em atendimentos psicológicos ou quando o Instituto realiza um mapeamento social para acompanhar o desenvolvimento da criança no âmbito familiar. Conforme Lombardi, essa atuação tem feito a diferença na vida dos sujeitos que participam direta ou indiretamente dos projetos.

Antes trabalhávamos só com as crianças. E iniciamos a trabalhar sempre mais com as famílias, para entender de onde é que a criança vinha, pra fazer questionário social da família, se trabalha, não trabalha. A ver que tinha um grande problema de documentação, assim, documentos, falta de documentos. Criança que não tinha certidão de nascimento, nem a primeira via, às vezes, com segunda via perdida, né? E por isso eles não iam para a escola. Não iam pra escola porque a escola ficava muito longe, não tinha como ir a pé, alguém que levasse elas. E iniciamos a trabalhar, a fazer esse trabalho de psicologia para a comunidade. Fizemos dois meses de experimentação com uma psicóloga, que conseguimos uma pequena verba. Realmente, foi um trabalho que deixou um diferencial. Até foi um período muito breve. A psicóloga ia visitar todas as famílias das crianças. Também nós íamos. E se conseguiu entender uma dinâmica diferente. As famílias participaram mais, as crianças chegaram mais. Trabalho de assistência social, sem ser assistencialista. Ver quais eram as problemáticas das famílias, fazer um trabalho que isto está iniciando. E trabalhar a comunidade como um todo que o Instituto Ler para Crescer possa ajudar para mudar. Por exemplo, agora iniciou com os adolescentes um projeto “atividade jornalística da minha comunidade”. Eles estão fazendo uma pesquisa, querem fazer um abaixo-assinado para pedir o asfalto na rua, as lixeiras, para melhorar a comunidade. E tudo isso para ajudar a levar a criança, adolescente a chegar a um futuro diferente para a própria vida (LOMBARDI, 2014).

Essa atuação mais próxima das famílias das crianças evidencia a relação com os públicos *legitimadores*, que são caracterizados por pessoas ou organizações que se beneficiam e que legitimam as ações do Instituto, como, por exemplo, a comunidade e a sociedade em geral, o Ministério Público do Trabalho do Amazonas, o Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e Adolescente e os veículos de comunicação que divulgam os projetos. Os *legitimadores*, além de se beneficiarem com os projetos, também possuem informações sobre a ONG e, a partir disso, podem reconhecer, julgar e validar as ações como úteis.

A partir desse acompanhamento social, por exemplo, a gente identificou cinco crianças não matriculadas. No ano passado, esse número era muito maior. Acho que eram vinte crianças ou 25. Então, com o trabalho da psicóloga, ela estimulou muito nas visitas, nas conversas, nos encontros. Ela estimulava muito a importância das crianças estarem na escola. Tanto que as mães se esforçaram mesmo, porque elas tiveram que, de madrugada ir pra fila, 2h da manhã pra poder matricular. E as únicas duas que não se esforçaram são essas cinco crianças que tão fora da escola. Aí, a gente decidiu, como Instituição, por exemplo, ir com o Ministério público do Trabalho, a gente foi lá pra fazer uma denúncia da situação de trabalho infantil da Colônia que é muito, muito grande. Você não tem noção como é. Os meninos que tão no sinal de trânsito, mas os que estão na Colônia também em trabalho infantil.

E, aí, a gente também tem outras conquistas. A gente recebeu, ano passado, o registro no Conselho Municipal de Defesa do Direito da Criança. Então, nós fomos reconhecidos como uma Instituição apta a trabalhar na defesa de direitos e pra trabalhar, também, nessa questão da educação em meio aberto. E, aí, a gente decidiu, assim, participar dos fóruns e conselhos de direitos. Então, a gente, atualmente, é membro do Fórum Estadual de Defesa dos Direitos da Criança, e fazendo parte, recentemente, da coordenação. Participamos também do *Fórum Pet* do Combate ao Trabalho Infantil. Estamos, realmente, dentro dessa rede. Não só: “Ah, vou lá resolver o problema do Joãozinho”, mas também dizer sim às políticas públicas. Pensar: “Como mudar essa situação que as crianças vivem na periferia?”. Atuando, assim, de uma maneira mais institucionalizada (ELAMID, 2014).

As práticas comunicacionais que viabilizam o diálogo entre o Ler para Crescer e os públicos *legitimadores* caracterizam-se a partir de uma comunicação mais formal, mediante documentos internos, reuniões, encontros e entrevistas que aproximam o Instituto de pessoas e organizações que se encontram na mesma área de atuação ou que têm interesse nos projetos do Ler para Crescer. Estas organizações legitimam, proporcionam visibilidade e credibilidade aos projetos. A utilização das mídias sociais, como o *Facebook*, também tem sido um instrumento que aproxima e que evidencia o relacionamento do Ler para Crescer com os públicos *legitimadores*, tendo em vista a constante publicação de matérias que são postadas nas mídias sociais e que são visualizadas por uma grande quantidade de pessoas.

As práticas comunicacionais empreendidas pelo Ler para Crescer com os públicos *geradores* são aquelas que são utilizadas para informar e fortalecer os vínculos com as pessoas que, efetivamente, organizam e realizam ações em nome do projeto. Os *geradores* do Ler para Crescer podem ser identificados neste trabalho como os voluntários que realizam as ações para que os projetos mantenham sua rotina de atividades.

A comunicação com esses voluntários é realizada a partir de *e-mails*, grupos no *WhatsApp*¹⁵, página do *Facebook* e nos encontros de convivência, que são encontros realizados ao longo do ano para divulgar os resultados, planejar as ações dos projetos, capacitar os voluntários e fortalecer os vínculos entre os membros do Ler para Crescer.

Tem a comunicação, pode-se dizer mais formal que fica registrada por e-mail, que o Ler pra Crescer tem um grupo. E, com determinadas pessoas que a gente tem uma ligação mais direta. Por exemplo, o vice-presidente, o órgão das bibliotecas está subordinada a eles, a gente tem uma comunicação mais direta. Celular, Facebook. Também tem um grupo no Facebook da instituição, e acaba sendo um canal bem rápido pra troca de informação. Alguém precisa, vai lá, posta e o outro já contribui. Tem também as reuniões mensais. Tem sempre a avaliação do que nós conseguimos atingir, se a ação, nossa atividade, realmente, foi positiva, onde a gente pode melhorar. Então, essas reuniões mensais são pra isso. Pra gente repensar, avaliar, ver o que pode ser melhorado, o que pode continuar (PARTICIPANTE D).

Minha comunicação com o Instituto é bem direta. Geralmente, direto com a Ana Paola, com a Elaine, e com a Katryne também. Mas sempre me relaciono mais com a Elaine e com o Tommaso. A Ana Paola vem depois e a Katryne. E a Ariana também que fica lá no projeto no Programa Integral, mas o que o meu relacionamento, mesmo, sempre é mais com a Elaine e com o Tommaso. Sempre tem informações do Instituto no Face. A gente faz relatório e ela (Elaine) está sempre postando, tá mandando, por e-mail, pra gente. A gente sempre sabe o que tá acontecendo. Agora, a gente sempre tá se encontrando como tem planejamento toda segunda-feira, aí toda segunda-feira, a gente se encontra lá no escritório, pra gente fazer a ação da semana (PARTICIPANTE F).

A gente se comunica com o Instituto através de e-mail, de mensagens, de telefonemas. Também tem o Whatsapp, Facebook. Pelo Facebook que eu sei mais o que tá acontecendo. Tem um grupo no e-mail, que chega mensagem pra todo mundo e, aí, chega sempre pra mim, eu dou uma lida. Tô por dentro de alguns assuntos. (PARTICIPANTE H)

Recebo muitas informações e fico até chateado, porque minha caixa de e-mail tá sempre cheia (risos), e é muita coisa ao mesmo tempo, mas, ao mesmo tempo, eu me divirto. Nos falamos por e-mail, telefone sempre quando vamos no Instituto nos finais de semana. (PARTICIPANTE I)

O modo como eu sei das informações do que tá acontecendo no Projeto Ler para Crescer é através das mídias sociais. O mais utilizado é Facebook. Então,

¹⁵O *WhatsApp* é um aplicativo de mensagens que permite trocar mensagens pelo celular que estejam conectados à Internet.

eu vejo os encontros, eu vejo as fotografias (né?) que são as imagens, eu vejo, por exemplo, as marcações de reuniões. Então, tem um grupo, onde a gente se comunica. Nem sempre tenho muito tempo para conversar no grupo. Mas sempre que posso faço um pequeno comentário, e ‘curtir’ aquilo que eles fazem. É uma forma de dizer que tô apoiando, que tô ligado, tô sabendo. (PARTICIPANTE J)

A percepção que os voluntários têm da comunicação com o Instituto refere-se principalmente aos meios eletrônicos, por exemplo, a utilização do computador para enviar *e-mails* e acompanhar a página do *Facebook* e o telefone, como forma de uma comunicação informal e direta, bem como para enviar mensagens. Entretanto, percebe--se o interesse do Instituto em comunicar as ações à equipe de voluntários, de aproximar e de fazer com que os vínculos entre eles se fortaleçam, uma vez que a distância geográfica entre as unidades do Ler para Crescer impede que os voluntários se encontrem como maior frequência.

O convite para o IV Encontro de Convivência do Ler para Crescer demonstra o cuidado com a qualificação dos voluntários, ao oferecer cursos e palestras sobre a área de atuação, a oportunidade para fortalecer os vínculos com acolhida e com um ambiente familiar e de comunicar o desempenho do Ler para Crescer. (Figura 11)

Figura 11 - Convite IV Encontro de Convivência do Ler para Crescer

IV CONVIVÊNCIA DOS VOLUNTÁRIOS DO LER PARA CRESCER

Participe da IV Convivência dos Voluntários do Ler para Crescer

Tema:

**Ler para Crescer:
Comunicar com amor.**

PROGRAMAÇÃO

15/02 – Sexta-feira:

20 h – Acolhida
Apresentação da programação da IV Convivência
Divisão dos grupos
Jantar
Jogos
Dinâmica do Correio da Amizade.

16/02 – Sábado

7 h – Despertar
8 h – Café
8:45 h – Oração da manhã – Tommaso e Elaine
9:00 h – Documentário do Ler para Crescer – elaborado pelos jornalistas Guilherme Santos e Gabriela Thomaz, durante sua experiência no instituto em 2012.
9:30 h – A história do Ler para Crescer – Rita Mariê.
10:30 h – Lanche
11:00 h – A prática da Pedagogia de Paulo Freire. Facilitadora: prof. Edineiza Correa
13:00 h – Almoço
14:00 h – Dinâmica da corrente/Recreio
15 h – Momento de relaxamento. Facilitador: Antônio José Botelho
16 h – Dinâmica de grupo – Tycianne Mariê.
17 h – Intervalo
18 às 22 horas – Comunicação Coração–Coração
Palestrante: Hercules Lima

17/02 – Domingo

7 h – Despertar
8 h – Café
9 h – Oração da manhã – Tommaso e Elaine
9:15 h – A origem do voluntário – Tycianne Mariê
9:35 h – A filosofia do voluntário. Facilitador: Caio Rodrigues
10:30 h – Lanche
11:00 h – Apresentação da programação e projetos 2013 – Tommaso e Elaine
12:00 h – Confirmação do compromisso dos voluntários do Ler para Crescer – Rita e Tycianne
13:00 h – Almoço
14:30 h – Assembleia Geral Extraordinária
16:30 h – Lanche
Sarau – As dez poetisas. Facilitadora: Franciná Lira
Encerramento

Fonte: Acervo do Instituto Ler para Crescer

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E AS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO LER PARA CRESCER

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, que foi desenvolvida no Instituto Ler para Crescer, uma ONG, que realiza ações voltadas às crianças e adolescentes da periferia de Manaus.

A proposta metodológica tem como referência a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, nas matérias jornalísticas divulgadas sobre o Instituto Ler para Crescer, no acompanhamento das notícias publicadas no *site* e na página oficial do *Facebook* da instituição, bem como em relatos de voluntários obtidos mediante entrevistas e publicados em páginas de redes sociais *on-line* e *blogs*.

A coleta de dados foi realizada no período de janeiro a junho de 2014. Em um universo de 27 voluntários, a amostra foi constituída de dez voluntários: 1) Quatro voluntários eram integrantes da diretoria do Instituto; 2) Os outros seis voluntários não faziam parte da direção. Foi também realizada uma entrevista com a fundadora do Ler para Crescer, Elaine Elamid, e com o atual diretor presidente Tommaso Lombardi.

Quanto aos critérios de inclusão dos sujeitos na amostra, estes foram constituídos em: 1) Adultos de ambos os sexos; 2) Residentes no município de Manaus; 3) Tempo de permanência como voluntários no Instituto Ler para Crescer acima de doze meses; 4) Aceitação de participação na pesquisa.

Já os critérios de exclusão dos sujeitos participantes foram: 1) Menores de dezoito anos; 2) Tempo de permanência como voluntário no Instituto Ler para Crescer abaixo de doze meses.

As entrevistas foram gravadas pela pesquisadora, conduzidas por roteiro de perguntas previamente elaborado, realizadas em horário e local em que o entrevistado¹⁶ se encontrava disponível. Foram utilizados dois roteiros de entrevistas: o primeiro direcionado aos

¹⁶Por questões éticas os nomes dos participantes da pesquisa serão preservados. Os voluntários entrevistados que integram a direção do Instituto são identificados a partir das letras *A* a *D*. Os demais voluntários são identificados pelas letras que vão de *E* a *J*.

voluntários que compõem a direção e o segundo, aos voluntários que desempenham as demais funções (Apêndice A e B).

Por envolver seres humanos, este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas (Cep/Ufam) e por ele aprovado, conforme protocolo de número CAAE: 25167413.8.0000.5020 (Apêndice C), em conformidade com a Resolução n. CNS196/96, para que fossem garantidos os direitos dos sujeitos participantes da pesquisa.

Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D), assinado em duas vias pelos participantes, conforme legislação vigente e emitida carta de autorização para a pesquisa pela direção do Instituto Ler para Crescer (Apêndice E).

A análise dos dados foi feita à luz do referencial teórico proposto por autores como Kunsch (2003, 2006, 2007, 2009, 2010, 2013), Baldissera (2008, 2009, 2010), Morin (1977, 1996, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b), Maturana (2004, 2009), Peruzzo Henriques (et al., 2007) entre outros.

Cabe esclarecer que a análise orientou-se por meio de aproximações feitas entre as dimensões da comunicação organizacional proposta por Kunsch – instrumental, estratégica e humana - (2006, 2010, 2013) e Baldissera (2008, 2009, 2010) – *comunicada*, *comunicante* e *falada*. Neste aspecto, considera-se a dimensão instrumental e estratégica no contexto de uma organização *comunicada*, isto é, baseada na fala da própria organização; e a dimensão humana por meio da percepção de uma organização *comunicante* e *falada*, a qual se refere aos processos construídos a partir da fala da organização, juntamente com a dos sujeitos.

Com base nessas considerações, buscou-se identificar tais dimensões, sob o enfoque das práticas de comunicação utilizadas pelo Ler para Crescer, por intermédio da observação de seu *site*, página oficial no *Facebook* e matérias e vídeos disponíveis na *internet* sobre o Instituto. As entrevistas realizadas com membros da diretoria do Instituto também nos trouxeram informações sobre como a comunicação era realizada nos primeiros anos do Ler para Crescer e como a comunicação organizacional é compreendida por seus sujeitos participantes.

Para coletar informações a respeito do que se determinou como “a dimensão instrumental e estratégica de uma organização comunicada”, foi feito um *clipping*¹⁷ com

¹⁷ O *clipping* com todas as matérias e vídeos publicados na *Internet* pelo Instituto encontram-se no *pen drive* entregue com a cópia impressa da dissertação.

matérias publicadas na *internet* sobre o Instituto Ler para Crescer. Com essas matérias, identificaram-se temas recorrentes que são abordados pela mídia. Após essa primeira etapa, observou-se a página oficial do *Facebook*, a fim de, pelas mensagens publicadas pelo Instituto na mídia social, identificar como se configura a comunicação organizacional do Instituto com base no estudo de suas dimensões. A observação na página permitiu-nos criar categorias de análise e com isso relacionar os assuntos mais “comunicados” com a missão, a visão e os valores propostos pelo Ler para Crescer. Tais categorias também permitiram identificar as estratégias comunicativas do Instituto com apoio nas proposições de Henriques et al. (2007).

Para a coleta de dados do que se determinou como “dimensão humana de uma organização *comunicante e falada*”, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os voluntários do Instituto, bem como observados também depoimentos de voluntários postados em *blogs* e/ou mensagens no *Facebook*.

3.2 DIMENSÃO INSTRUMENTAL E ESTRATÉGICA: UMA ORGANIZAÇÃO COMUNICADA

Não obstante a realidade de outras ONGs que enfrentam dificuldades financeiras para manter seus projetos funcionando, a comunicação, no Ler para Crescer, em um primeiro momento, é estabelecida de maneira intuitiva e informal, uma vez que, até o início de 2014, não havia, no grupo de voluntários, nenhum profissional da área que pudesse fazer tal trabalho.

Pode-se dizer que a percepção da comunicação apresentada por voluntários traz consigo elementos de uma comunicação muito mais instrumental do que estratégica. Conforme a fala de voluntários que integram a direção do Instituto, é possível perceber a associação da comunicação como aquela que é feita por intermédio de veículos de comunicação, como *internet*, TV, jornais e mídias sociais e que possibilita ao Instituto prestar contas às pessoas que fazem doações e, ao mesmo tempo, proporcionar visibilidade dos seus projetos, o que garante sua manutenção, visto que dessa visibilidade surgem as parcerias e doações.

Em 2008, foi criado um *blog*, foi nessa intenção de que necessitava expor e compartilhar. E, como tinha muita gente que ajudava a gente com as doações de brinquedos, de livros, até dinheiro. Tipo, pra pessoa física, é significativo.

Então, eu fazia os *e-mails*, mandava os *e-mails* e fazia as postagens. Às vezes, até vinha do projeto com tanta coisa, as fotos e informações. Então, tinha aquela necessidade de mostrar. Atualmente, a gente tá tentando organizar isso melhor, porque a gente não tá usando muito as nossas ferramentas de comunicação como deveria! Agora, tem umas novidades. Que vai sair um *site* novo. Em 2012, nós também valorizamos bastante as mídias sociais, tipo *Facebook*. Chegamos a 1.000 curtidas, que é bem bacana também. E, agora, assim, a gente tá mudando o *site*, deixando um pouco mais moderno também. Acho que, talvez em maio, junto com a campanha publicitária, ele vá sair. (PARTICIPANTE A)

Nunca sabemos muito valorizar essa coisa da comunicação, mas realmente, e acho que, por ser uma situação, assim, nova, tivemos bastante visibilidade. *Amazonsat* passou conosco dois dias no barco, veio uma equipe conosco. Assim, agora, quando chega a TV, para nós, já não assusta tanto. Mas, sempre felizes, porque se entende que a comunicação é um instrumento que, realmente, dá visibilidade a uma ação que pode ser válida, mas ficaria sem nenhum conhecimento das pessoas, que está acontecendo uma ação de relevância para as crianças e adolescentes. (PARTICIPANTE B)

A principal ferramenta é o *Facebook* e o *site* em si. A gente também tem um *blog*. *Twitter*, a gente utilizou durante um tempo, mas a gente tá querendo reativar, mas não tem tanto retorno, como o *Facebook*. Até pelo formato, mesmo, dele. Atualmente, procuramos atualizar sempre a *fanpage*. A gente tá com um projeto pra reescrever o *blog*. Que vai ser inserido dentro do *site*. É isso. E como comunicação interna, entre os núcleos, a principal ferramenta é o *gmail* (PARTICIPANTE C).

Nossa comunicação é feita basicamente por e-mail, *Facebook*, *WhatsApp*, *celular*. Sempre sai matéria o Instituto em jornais locais e essa visibilidade sempre ajuda a trazer novos voluntários, que fica conhecendo o Ler para Crescer através dessas matérias. (PARTICIPANTE D)

Até 2011, o *e-mail* era o principal instrumento utilizado pelo Instituto Ler para Crescer para se comunicar com os voluntários. Em janeiro de 2012, o Instituto realizou o I Encontro de Convivência dos Voluntários. Na programação, uma palestra foi realizada sobre a importância da comunicação para ONGs.

No início do mesmo ano, após o projeto se transformar em uma Associação sem fins lucrativos, o Instituto recebeu o prêmio Anu¹⁸, como melhor projeto de ação social em periferias brasileiras. O prêmio é entregue, anualmente, pela Central Única das Favelas (Cufa) e é realizado por meio de votação pela *internet*. O prêmio proporcionou maior visibilidade ao Ler para Crescer, possibilitou novos contatos e ampliou a rede de amigos em torno dos projetos mantidos pelo Instituto. A matéria sobre o prêmio foi divulgada em jornais locais e em alguns blogs de Manaus. (Figuras 12A, 12B e 13)

¹⁸O Anu-preto é um pássaro presente em todo o Brasil. Durante o período colonial, os portugueses e espanhóis usavam este nome para insultar os escravos e as pessoas de pele muito negra. A Central Única das Favelas (Cufa) adotou o Anu-Preto como seu maior símbolo com o intuito de quebrar os paradigmas, sobretudo os aplicados contra a população negra já estigmatizada. Fonte: <http://www.premioanu.com.br/Premio#anupreto>

Figura 12A - Matéria sobre vencedor do Prêmio Anu 2012

Projeto de Bibliotecas-Brinquedotecas na Amazônia vence prêmio Anu-Dourado

07 Mar 2012 . 21:14 h . Camila Pereira . portal@d24am.com

Criado em 2005, o Instituto Ler Para Crescer trabalha com os espaços de bibliotecas e brinquedotecas para incentivar a leitura e promover a inclusão de crianças e adolescentes.



Manaus - O projeto de Bibliotecas-Brinquedotecas na Amazônia, do Instituto Ler Para Crescer, que representou o Amazonas, foi agraciado com o prêmio Anu-Dourado - da Central Única das Favelas (Cufa) -, no último dia 28 de fevereiro, no Teatro João Caetano, Rio de Janeiro.

O prêmio destaca projetos de comunidades de todos os estados brasileiros que contribuam para o desenvolvimento social do local.

Criado em 2005, o Instituto Ler Para Crescer trabalha com os espaços de bibliotecas e brinquedotecas para incentivar a leitura e promover a inclusão de crianças e adolescentes.

O projeto está presente em sete comunidades: Cidade de Deus, Colônia Terra Nova, Colônia Antônio Aleixo, Piorini, Nova Canaã, São Jorge e no município de Iranduba. Conta com 17 voluntários diretos, além dos doadores, para atender cerca de 300 crianças e adolescentes.

A criadora do Instituto, Elaine Elamid, foi quem recebeu o prêmio. Na bagagem, além do Pássaro, trouxe a motivação para continuar o trabalho.

Fonte: Jornal *on line* D24am¹⁹

¹⁹Disponível em: <http://new.d24am.com/amazonia/meio-ambiente/projeto-de-bibliotecasbrinquedotecas-na-amazonia-vence-premio-anudourado/52396>

Figura 12B - Matéria sobre vencedor do Prêmio Anu 2012

"Fazer o que fazemos já é gratificante, acompanhar a mudança na vida de crianças e até mesmo dos voluntários é algo grandioso, mas o prêmio é um reconhecimento de o que fazemos é algo nobre. Durante a premiação, percebemos que ainda existem pessoas com boas ações para melhorar o mundo. Voltamos mais motivados e com a certeza de estar no caminho certo", afirmou.

Novos projetos

E o Instituto não para mesmo por aí. Neste ano, outros projetos estão em vista como o Barco Ler Para Crescer, que levará atividades de incentivo à leitura para comunidades mais distantes; o Bambini di Strada, voltado para a fotografia, onde os próprios meninos de rua irão colocar nas fotos sua realidade; e "Pequeno Cientista", que a partir do livro incentiva crianças a aprenderem um pouco mais sobre Ciências e Meio Ambiente.

Interessados em colaborar com ações do Ler Para Crescer devem entrar em contato com Elaine através dos telefones 3082-6833, 9283-6381 ou 8161-7669.

Fonte: Jornal *on line* Diário 24am

Figura 13: Mensagem sobre vencedor do Prêmio Anu 2012

The image shows a screenshot of a blog post. At the top, there is a header for 'BLOG DO MARCOS SANTOS' with a profile picture of a man in a suit. To the right, it says '32° 25' Manaus, AM' and has a search bar. Below the header is a navigation menu with links: INÍCIO, COLUNAS, OPINIÃO, NOTÍCIAS, RELEASES, SINOPSE, PODCAST, CONTATO. The main content area has a sub-header 'Destaques' and a date '06/03/2012 - 21h35'. The article title is 'Projeto do Amazonas de bibliotecas e brinquedotecas recebe prêmio nacional'. Below the title are social media sharing buttons for Facebook (2), Twitter (2), and Google+ (0). The text of the article reads: 'O projeto de bibliotecas e brinquedotecas na Amazônia foi um dos 27 premiados com o Prêmio Anu Dourado, criado pela Central Única das Favelas (CUFA) para valorizar projetos sociais de comunidades de todos os estados brasileiros. A criadora do Instituto Ler para Crescer, Elaine Elamid, recebeu o Anu-Dourado das mãos da jornalista e apresentadora da Globonews Maria Beltrão, no palco do histórico Teatro João Caetano, no centro de Rio de Janeiro, no último dia 28 de fevereiro.' Below the text is a photograph of a man in a white shirt and a woman in a black dress holding a trophy. The background of the photo has logos for 'PRÊMIO ANU', 'FU', 'ARJ', 'CU', and 'PREA'.

Fonte: Blog do Marcos Santos²⁰

²⁰ <http://www.blogmarcosantos.com.br/2012/03/06/projeto-do-amazonas-de-bibliotecas-e-brinquedotecas-recebe-premio-nacional/>

A visibilidade que as matérias proporcionaram fez com que o Ler para Crescer despertasse para a importância de uma comunicação capaz de auxiliar o Instituto a alcançar seus objetivos, caminhando assim para uma percepção estratégica. Tal observação foi feita por um dos voluntários que faz parte da direção do Instituto. Ele ressalta a importância da comunicação, a visibilidade obtida com a mídia e ainda a comunicação como elo entre a organização e a sociedade.

Tem uma coisa que eu queria dizer sobre a comunicação. Eu acho, assim que, em 2012, recebemos um prêmio. Que foi honorífico. Foi assim: como melhor ação social para o estado do Amazonas. Um prêmio dado pela Central Única das Favelas (Cufa), do Rio [de Janeiro]. Assim, claro que o prêmio foi dado a uma associação. Não é que a gente tinha a presunção de ser a melhor ação social do estado do Amazonas. Mas isso nos responsabilizou muito, ainda mais, a ser mais verdadeiros, mais atuantes, buscando, realmente, o nosso objetivo. Que, às vezes, não pode ser ideal. Este prêmio abriu um canal muito grande para a comunicação, para a visibilidade do Ler para Crescer. Iniciou a chegar jornais, a querer entrevistar, fazer matérias nos jornais locais. Acredito que *Amazonas em Tempo*, *D24*. Algum jornal organizou uma ‘vaquinha’, organizou uma coleta de livros. Chegaram as TVs: *Amazonsat*. As TVs daqui: SBT, A crítica também. E, assim, até num jornal que saiu um artigo. “Semente de leitura” foi o título da matéria. E aquela matéria chegou até Câmara Municipal e um deputado fez uma menção honrosa para a Elaine. Para a ideia fazer um diferencial para as crianças da periferia, né? E, assim, toda esta visibilidade que se ia conquistando ia trazendo não dinheiro. Mas, realmente, a finalidade do Ler para Crescer não é muita, essa coisa do dinheiro, é mais... pessoas interessadas, doações de livro, pessoas, assim, que perguntavam, querendo parceria, abrir um ponto noutra comunidade. (PARTICIPANTE B)

Embora o espaço ocupado na mídia seja capaz de promover a visibilidade e o reconhecimento das causas empreendidas pelas ONGs, a comunicação nesse contexto deve vislumbrar mais que a simples difusão de informações. Para empreender de maneira estratégica, é preciso um esforço constante de comunicação que enfatize os valores, os elementos simbólicos e os significados que orientam a vida dos sujeitos envolvidos nesses ambientes (HENRIQUES et al., 2007). Assim, para que a comunicação seja capaz de desencadear ações de mobilização e cooperação, criando vínculos entre a ONG e seus públicos, é necessário que algumas ações estratégicas sejam empregadas de maneira integrada e articulada, tais como: difundir informações, promover a coletivização, registrar a memória e fornecer elementos de identificação com a causa e os projetos (HENRIQUES et al., 2007).

Em uma pesquisa realizada na *internet* por meio do buscador *Google*, no período de janeiro a maio de 2014, foi encontrada uma diversidade de matérias e notas publicadas em jornais e *blogs* sobre o Instituto. A tabela abaixo mostra os principais temas abordados em cada matéria divulgada, fonte e ano em que foram publicadas.

A pesquisa demonstra que, ao longo dos anos, o Ler para Crescer foi conquistando mais espaço na mídia. (Tabela 1)

Do total de 24 menções sobre o Instituto, feitas em jornais *on-line*, *blogs* e *sites*, é possível perceber que a maioria das matérias ou textos foi elaborada com base nas ações pontuais do Instituto, destacando-se, principalmente, o projeto do Barco-Biblioteca Ler para Crescer e dos Espaços Ler para Crescer. O histórico do Instituto, os objetivos, as parcerias com outras organizações, o incentivo a doações e ao voluntariado, as formas de contato com o Instituto e a fala da fundadora Elamid também foram valorizados com frequência.

Tabela 1 – Informações sobre o Ler para Crescer publicadas na *Internet*

Ano	Assunto	Fonte
2011	Atuação do Ler para Crescer na unidade de Iranduba	Portal do Iranduba
	Campanha de arrecadação de livros feita pelo jornal Diários do Amazonas em prol do Ler para Crescer	Portal G1 AM
2012	Entrega do Prêmio Anu para o Ler para crescer	D24hAM
	Entrega do Prêmio Anu para o Ler para crescer	Blog do Marcos Santos
	Projeto do Barco Ler para Crescer	Wer-ist.org - Nuernberg, Bayern, Alemanha -
	Projeto do Barco Ler para Crescer	Inforsur Hoy
	Projeto do Barco Ler para Crescer	Blog Caçadores de Biblioteca
	Atividade de leitura e brincadeiras promovidas pelo Instituto;	Portal G1 AM
	Atuação do Ler para Crescer na Colônia Antônio Aleixo	SBT
2013	Busca de voluntários para o Ler para Crescer	Blog Dialog
	Apresentação de peça teatral com as crianças do Projeto e grupo Italiano ‘Treatro Del Mondo’	Portal do Holanda
	Apresentação de peça teatral com as crianças do Projeto e grupo Italiano ‘Treatro Del Mondo’	Amazonas FM
	Apresentação de peça teatral com as crianças do Projeto e grupo Italiano ‘Treatro Del Mondo’	Blog do Pávulo

	Projeto do Barco Ler para Crescer	A Critica
	Atuação do Ler para Crescer nas comunidades carentes de Manaus	Amazon Sat
	História do Ler para Crescer	Blog Imagina na Copa
	Voluntários contribuem com o Ler para Crescer	Amazon Sat
2014	Parceria do Ler para Crescer com a Universidade Estadual do Amazonas	Correio da Amazônia
	Parceria do Ler para Crescer com o curso de Letras da Escola Superior Batista do Amazonas (Esbam)	Portal da Esbam
	Ação do Ler para Crescer com apoio do Ministério Público do Trabalho (MPT)	Site Ministério Público da União
	Projeto do Barco Ler para Crescer	Blog Bhet Baltar
	Atuação de incentivo à leitura no Amazonas	Revista Bibliocultura informacional
	Projeto do Barco Ler para Crescer	Editora do Brasil
	Atuação do Ler para Crescer	Blog Ragazzi Missionari Onlus

Fonte: Elaborada pela autora

Em matéria publicada no Portal G1 Amazonas, em 16 de outubro de 2012, é possível perceber os elementos propostos por Henriques et al. (2007), à medida que a matéria divulga informações, quando fala sobre as ações do Instituto, a ampliação dos projetos e os locais onde atua; promove coletivização, quando, por intermédio de sua fundadora, legitima as ações do grupo de voluntários, bem como a fala de uma das mães que leva seus filhos para participar das ações desenvolvidas na comunidade; registra a memória, não só pelo que é dito quanto á atuação do Instituto, mas na matéria em si, que fica disponível na *Web* para consulta e registro e fornece elementos de identificação, quando ressalta sua identidade e acentua que o projeto tem como objetivo preservar os direitos das crianças mediante a leitura e brincadeiras e incentiva a leitura, a cidadania e o trabalho com as artes, conforme matéria. (Figura 14A e 14B)

Figura 14A - Matéria sobre ação do Instituto Ler para Crescer

Instituto 'Ler Para Crescer' promove manhã de leitura e brincadeiras, no AM

Cerca de 200 crianças participaram do Dia das Crianças em bairro de Manaus. Segundo criadora do projeto, instituto atende seis comunidades no Estado.

Camila Henriques
Do G1 AM Tweet Comente agora



Crianças assistem, at

Incentivar a leitura e o estudo, sem deixar adormecer o lado divertido de ser criança. Esse foi o lema da manhã desta sexta-feira (12), quando o Instituto 'Ler Para Crescer' promoveu uma manhã recreativa para comemorar o Dia das Crianças nas palafitas da Comunidade Arthur Bernardes, no bairro São Jorge, Zona Oeste de **Manaus**.

saiba mais

Veja fotos do Dia das Crianças no 'Ler Para Crescer', em Manaus

Aproximadamente 200 crianças acordaram cedo no feriado para curtir as brincadeiras preparadas pelos voluntários do instituto. Uma delas, a pequena Débora Silva de Araújo, 10 anos, mora no bairro Jesus Me Deu, mas pediu para a tia levá-la à manhã animada. "Estou achando muito legal e divertido. Vim com alguns amigos e estamos aproveitando bastante as brincadeiras", contou.

Mãe de quatro filhos, a dona de casa Lilian Farias, 45, gostou da apresentação inspirada na obra de Monteiro Lobato, 'O Sítio do Picapau Amarelo', feita pelos estudantes do curso de Pedagogia de uma universidade de Manaus. "Trouxe todas as crianças. É bem raro ter algo assim na nossa comunidade, que incentive o brincar e os estudos ao mesmo tempo. Acho muito bom", elogiou.

Fonte: Portal de Notícias *on line* G1²¹

²¹ <http://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2012/10/instituto-ler-para-crescer-promove-manha-de-leitura-e-brincadeiras-no-am.html>

Figura 14B - Matéria sobre ação do Instituto Ler para Crescer



Débora Silva de Araújo, 10 anos, mora no Jesus Me Deus, mas pediu para a tia levá-la à manhã recreativa no São Jorge (Foto: Camila Henriques/G1 AM)

Sobre o 'Ler para Crescer'

Existente desde 2006 enquanto projeto e desde o ano passado como instituto, a ideia do 'Ler para Crescer' é da servidora pública Elaine Elamide. "Crescemos bastante e conseguimos ampliar o nosso alcance. Agora temos novas atividades como o barco, que nos leva ao interior, assim como as apresentações de teatro e do número crescente de voluntários", apontou.

Atualmente, o instituto trabalha em seis comunidades – além das palafitas do São Jorge, os voluntários ainda atendem os bairros Cidade de Deus, Colônia Terra Nova, Colônia Antônio Aleixo, Parque Nova Canaã e o município de Iranduba. "O projeto tem como objetivo preservar dois direitos da criança: o de ter educação e o de brincar. Nesse trabalho, incentivamos a leitura, a cidadania e trabalhos com as artes", explicou a idealizadora do instituto.

Para ler mais notícias do G1 Amazonas, clique em g1.globo.com/amazonas. Siga também o G1 Amazonas no **Twitter** e por **RSS**.

Em outra matéria publicada na versão *on line* do jornal *A Crítica*, em 27 de março de 2014, sobre o Barco-Biblioteca do Ler para Crescer, é possível perceber a diversidade de temas que são abordados pelo projeto. (Figura 13)

A divulgação de informações sobre ações desenvolvidas pelo Barco Ler para Crescer nas comunidades ribeirinhas do Amazonas traz a descrição do encantamento das crianças e dos voluntários participantes, compartilhando emoções e permitindo que outras pessoas possam vislumbrar a cena descrita, promove também a coletivização, a ideia de mudança da realidade a sua volta. (Figura 15A, 15B, 15C e 15D)

Figura 15A - Matéria sobre ação do projeto do Barco Ler para Crescer



Fonte: Jornal *on line* À Crítica²²

²² Disponível: http://acritica.uol.com.br/vida/Projeto-literatura-comunidades-ribeirinhas-Amazonas_0_926907301.html

Figura 15B - Matéria sobre ação do projeto do Barco Ler para Crescer

Um grupo de 30 crianças já esperava pelos voluntários no pátio da igreja católica. O olhar assustado da meninada logo deu espaço aos sorrisos quando os italianos Tommaso Lombardi (vice-presidente do Instituto) e Andrea Gomirato entraram na sala fantasiados de palhaços, animando o grupo.

Subchefe de cozinha, Andrea veio da Itália há dois meses apenas para participar do “Ler para Crescer”. As dificuldades com a língua portuguesa não são capazes de frear a empolgação dele no projeto. “Trabalhar com crianças é muito bom. E eu fiquei encantado ao conhecer o instituto e a hospitalidade de todos aqui”, disse o italiano de sotaque carregado, que ainda passará mais um mês em Manaus.

Fome de livros

A programação segue. A obra “O guardião das florestas”, vira peça de teatro. Voluntários e crianças, fantasiados de animais, índios, caçadores, árvores e de lendas como do curupira, encenam o enredo. A diversão é garantida. Chega então o momento em que os livros são colocados no chão, sobre um lençol. Não é preciso esperar muito para que as crianças, aguçadas pela curiosidade, “avancem” neles. Até os que não sabem ler não resistem. Auxiliados por voluntários, eles também se encantam com as histórias. O silêncio e a concentração na hora da leitura são surpreendentes.

No fim, os livros são doados pelo instituto para a comunidade. Após o lanche, todos voltam para casa felizes. E o barco do Ler para Crescer segue.

Há sete anos, o Instituto “Ler para crescer” desenvolve uma série de atividades educacionais com crianças nas periferias de Manaus. Além do incentivo à leitura e a preservação ambiental, a ONG promove brincadeiras, peças de teatro, organização de passeatas em prol do voto consciente, além de conseguir implantar bibliotecas e brinquedotecas em alguns dos bairros mais carentes da capital amazonense.

Figura 15C - Matéria sobre ação do projeto do Barco Ler para Crescer

Em 2013, o “Ler para Crescer” está expandindo os horizontes. Para isso, os voluntários do projeto decidiram atar as redes em um pequeno barco e pegar a estrada, ou melhor, o rio, visitando comunidades ribeirinhas. E além das atividades tradicionais, o instituto deve aplicar uma pesquisa social nas comunidades visitadas, para traçar o perfil dessas localidades, identificando as necessidades de cada uma. Os dados da pesquisa seguirão para o Governo Federal.

No último fim de semana, o barco do “Ler para crescer” subiu o rio Amazonas, percorrendo ao menos quatro comunidades. A CRÍTICA acompanhou o começo da “aventura”. O ponto de partida foi o porto do 11 de maio, na Colônia Antônio Aleixo, Zona Leste. A primeira comunidade a ser visitada foi a Bela Vista, na outra margem do Lago do Aleixo, que se comunica com o rio Amazonas.

“Gostei muito da peça e do livro que eu li”, confessou o pequeno Lucas, 8. “Quando começamos o projeto, muitas crianças que não tinham perspectiva nenhuma de vida foram envolvidas. Era gente com risco social, que convivia diretamente com violência, drogas. Quando retornamos às comunidades, já ouço algumas falarem que querem ser advogadas, jornalistas, médicas. Saber disso é a nossa maior satisfação”, contou a servidora pública Elaine Elamid, fundadora do Ler para Crescer e atual presidente do instituto.

Projeto premiado aceita doações

Desde a criação em 2006, na paróquia do bairro Terra Nova, Zona Norte, o “Ler para Crescer” trabalha com recursos e mão de obra voluntária. O aluguel do barco que percorre as comunidades fica em torno de R\$ 400. Os recursos para o lanche, os livros e todo material usado durante as apresentações teatrais também são oriundos de doações. Quem deseja ser voluntário do Instituto, deve preencher uma ficha no site do ler para crescer (www.lerparacrescer.org).

Figura 15D - Matéria sobre ação do projeto do Barco Ler para Crescer

A estudante de pedagogia Cristiane Wanziler, 25, participou das atividades do Instituto pela primeira vez no sábado(25). “É muito bom receber o carinho de uma criança. Esse é meu maior prêmio. Podia ter tirado o final de semana para passear, descansar, mas nada se compara ao projeto”, destacou. O contato para doações também pode ser feito via Internet ou pelos telefones 3082-6833 e 8411-1009. No ano passado, o Instituto Ler para Crescer faturou o prêmio ANU, promovido pela Central Única das Favelas (CUFA) como o melhor projeto social do Estado.

Fonte: Jornal *on line* À Crítica

A matéria também ressalta fatos que fazem parte da história do Instituto, destaca a premiação recebida da Central Única das Favelas (Cufa), fala da importância da leitura para a formação da cidadania de pessoas que, em função das características regionais, ficam à margem de políticas públicas que beneficiem a educação, entre outras necessidades essenciais para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem nessas comunidades. Parte do texto com subtítulo “Fome de livros” reforça o livro como um símbolo classificado pelos membros do Instituto como um elemento de identificação com a causa e com o projeto.

É importante frisar que a percepção destacada nas matérias não é a expressão daquilo que a organização pretende comunicar, uma vez que esta representa o que é percebido pelo jornalista, pelo fotógrafo e até mesmo pelo editor. Contudo as matérias refletem o que era percebido pelos profissionais de mídia que as escrevem, bem como pelos sujeitos que fazem parte do Instituto e deixam suas falas registradas nas publicações.

Outra característica que deve ser mencionada a respeito das matérias publicadas refere-se à parceria do Instituto Ler para Crescer com outras organizações. Dentre as organizações que configuram como parceiras do Instituto nas matérias pesquisadas, constam: Grupo Simões, Fundação de Amparo e Pesquisa do Amazonas (Fapeam), Jornal Diário 24 horas, UEA, Ministério Público do Estado do Amazonas, Companhia de Teatro Italiana e

Esbam. Essa parceria associa o nome do Instituto a organizações renomadas que endossam ações realizadas e dão mais credibilidade ao Instituto.

O Instituto mantém um *site* e uma página oficial no *Facebook*. Embora na página oficial haja um *link* de acesso para o *blog* e para a página no *twitter*, estes não puderam ser acessados, pois se encontravam desativados. (Figura 14)

Na página inicial do *site* mantido pelo Instituto, há uma mensagem breve a respeito da área de atuação, uma citação do pensador brasileiro Paulo Freire, espaço para doação e *links* sobre campanhas e matérias publicadas sobre o Instituto. Enquanto se observa o *site*, fotos de ações dos projetos do Instituto ficam sendo exibidas constantemente.

Há uma breve descrição dos projetos com informações sobre as unidades dos Espaços Ler para Crescer, assim como sobre as expedições do Barco-Biblioteca. O *site* oferece ainda um espaço para doação, inscrição como voluntário, galeria de fotos, depoimentos e fale conosco. (Figura 16A e 16B)

Figura 16A - Página inicial do site do Instituto Ler para Crescer



Fonte: *Site* do Ler para Crescer²³

²³ Disponível: <http://lerparacrescer.org>

Figura 16B - Página inicial do site do Instituto Ler para Crescer

Home

O Instituto Ler Para Crescer é um instituto que tem como foco a criança e o adolescente, ser em desenvolvimento, e não se conforma com situações de exclusão, abandono e carência.

Existimos para incentivar as crianças e os adolescentes a serem protagonistas de sua própria história, por meio de várias formas de ler o mundo: livros, teatro, arte, música.

"Ensinar não é transferir conhecimentos, mas criar as possibilidades para sua produção ou a sua construção" (FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. 33a. ed., p. 22, São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006)

Campanha Juntos Salvamos
Campanha de Apadrinhamento social do Instituto Ler para Crescer. Gente do bem, o Instituto Ler para Crescer convida...
Continua...

AMAZONSAT viajou conosco no Barco do Ler para Crescer
Confira a reportagem da nossa última viagem do Barco do Ler para Crescer em busca de pequenos leitores nas águas da...
Continua...

Festa das Crianças do Instituto Ler para Crescer
A gente ama festa, não é? Então imagina proporcionar uma festa do Dia das Crianças completa, com tudo que daríamos...
Continua...

DOAÇÃO - DONAZIONE DONATION
Doar
VISA MasterCard PayPal

Search

DESTAQUE

Campanha Juntos Salvamos

AMAZONSAT viajou conosco no Barco do Ler para Crescer

Festa das Crianças do Instituto Ler para Crescer

Featuring Top 3/14 of Em destaque

ARQUIVO
Select Month

Fonte: *Site* do Ler para Crescer

No período pesquisado, a página oficial do *Facebook* possuía 1.194²⁴ seguidores e era atualizada com frequência. A página foi criada em dezembro de 2011. Nela havia informações sobre as ações do Instituto, tanto dos projetos quanto das parcerias, fotos, convites para eventos realizados pelo Ler para Crescer e *link* para vídeos de matérias publicadas na *Web* e na TV local. Conforme o depoimento dos entrevistados, o *Facebook* tem sido um canal muito utilizado pelos voluntários como fonte de informação e diálogo, não somente sobre as ações do Ler para Crescer, mas também sobre temas como educação, incentivo à leitura, trabalho infantil e erradicação da pobreza. (Figura 17)

²⁴ Informação observada até 30 de junho de 2014.

Figura 17 - Página do Facebook do Instituto Ler para Crescer



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*²⁵

Na página oficial do Instituto no *Facebook*, é possível encontrar também a maioria dos *links* para as matérias publicadas, ampliando assim a divulgação de suas ações, uma vez que, além das pessoas que seguem a página, há ainda aqueles que compartilham, comentam e curtem as informações postadas.

Conforme o relato de um dos voluntários entrevistados, em 2014 foi criada uma equipe que dá o suporte para as ações de comunicação, porém não há ainda um planejamento estratégico que associe os objetivos do Instituto às ações de comunicação. Estas, por sua vez, conforme apresentado no organograma, têm o foco principalmente em campanhas e eventos. A fala de um dos voluntários ressalta o esforço de compor uma equipe que se responsabilize pelas ações de comunicação do Instituto.

Agora, tem uma equipe de comunicação. Tem o Dênis, que é um pouco designer – aquele que concretiza. Tem o Floriano, que é um marketing e idealizador de algumas ideias. Tem uma pessoa responsável para mídias sociais, *Facebook*, *Twitter*: o Rafael. Mas, assim, são os três que são responsáveis. Depois, tem outra voluntária que é a Marta, ela tem contato com os jornais, a imprensa. Nós utilizamos bastante *Facebook*, na realidade. Postávamos muitas fotos das atividades. Agora fizemos uma estratégia no grupo de comunicação, tipo, como uma meta, chegar a 2.000 ‘curtidas’. É uma ação estratégica postar uma

²⁵ Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?fref=ts>

mensagem, postagem, cada dois dias; um dia sim, um dia não, seguindo como uma estratégia. Ainda é recente esse grupo de comunicação. Acho que as avaliações ainda não foram feitas. Fizemos algumas avaliações quando foi instaurado o grupo de comunicação. Por exemplo, avaliamos que o *Facebook* poderia ser mais aproveitado, com uma estratégia e o nosso *site* era pouco utilizado e cansava as pessoas que entravam. (PARTICIPANTE A)

Ao considerar os assuntos abordados pelo Ler para Crescer no *Facebook* como “uma fala oficial” da ONG, observaram-se as postagens feitas pelo Instituto, desde a criação da página em dezembro de 2011 a junho de 2014.

No que se refere à quantidade de mensagens, é possível perceber não só o aumento significativo das mensagens publicadas pela ONG em sua página no *Facebook*, mas também um aumento das mensagens que foram curtidas, comentadas e compartilhadas pelos “seguidores” do Ler para Crescer.

Em 2011 e 2012, o Instituto postou 54 mensagens e obteve 124 curtidas, 47 compartilhamentos e 24 comentários. Em 2013, foram publicadas 87 mensagens que geraram 1.170 curtidas, 132 compartilhamentos e 123 comentários. Em 2014, até o mês de junho, já haviam sido publicadas 75 mensagens, com 1.530 curtidas, 103 compartilhamentos e 71 comentários. Durante o período observado, foram totalizadas 216 mensagens, geradas 2.824 curtidas, 288 compartilhamentos e 218 comentários. (Tabela 2)

Tabela 2 – quantidade de mensagens postadas no *Facebook* pelo Ler para Crescer e total de curtidas, compartilhamentos e comentários/ano referentes ao período de dez de 2011 a junho de 2014.

Ano	Mensagens postadas	Curtir	Compartilhar	Comentar
2011/2012²⁶	54	124	47	24
2013	87	1.170	132	123
2014	75	1.530	103	71
Total	216	2824	282	218

Fonte: Elaborada pela autora

Após a observação das 216 mensagens postadas no *Facebook*, criaram-se sete categorias para identificar quais as temáticas mais abordadas em cada ano de publicação,

²⁶ Incluímos o ano de 2011 juntamente com o ano de 2012, uma vez que, no ano de 2011, havia apenas 2 mensagens postadas no mês de dezembro.

propondo assim uma relação com a missão, os valores e os princípios organizacionais adotados pelo Instituto Ler para Crescer.

É importante ressaltar que os ambientes concebidos em uma mídia social são diversos, mutantes e complexos, contemplando sujeitos que podem, ao mesmo tempo, constituir-se em uma diversidade de públicos. No caso das ONGs, por exemplo, é possível que um voluntário seja também um doador em potencial, assim como uma empresa “parceira” pode estimular seus funcionários à prática da doação e do voluntariado. Neste sentido, embora tenham sido descritas as mensagens pelas categorias, não quer dizer que haja um único sentido para cada uma delas, uma vez que dependem da interpretação e dos interesses de quem as lê e estes, por sua vez, dependem dos conceitos, personalidades e bagagem cultural de cada um.

Categorias concebidas:

a) Informações gerais: As mensagens identificadas nessa categoria referem-se às postagens que mencionam o Instituto em si, ou seja, mensagens que têm uma abordagem mais geral do Ler para Crescer, sem enfatizar uma ação ou público específico. Seleciona aspectos de sua identidade e reforça os valores por meio de símbolos que marcam sua atuação. (Ex: histórico, logomarca, parcerias com outras entidades, doações feitas ao Instituto). (Figura 18)

Figura 18: Mensagens com informações gerais sobre o Instituto



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*²⁷

b) Informações referentes à área de atuação Instituto Ler para Crescer: As informações contidas nessa categoria são de interesse de todos os sujeitos/públicos que seguem a página do Instituto no *Facebook*, uma vez que se referem a políticas públicas e

²⁷ Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

ações que estão voltados aos direitos da criança e do adolescente. Essas mensagens estão ligadas diretamente com a missão e os valores do Instituto. (Ex: divulgação sobre Dia Nacional de Enfrentamento à Situação de Rua de Crianças e Adolescentes, mensagens sobre o Dia Nacional Contra Abuso e Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes). (Figura 19)

Figura 19: Mensagem que se referem à área de atuação do Ler para Crescer



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*²⁸

c) Campanhas e convites para eventos: Os projetos do Instituto Ler para Crescer são mantidos por meio de doações, necessitando assim da realização constante de campanhas e eventos que permitam angariar fundos para sua manutenção. Neste sentido, percebe-se que o *Facebook* se tem tornado um mecanismo facilitador na hora de divulgar os eventos, uma vez

²⁸Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

que permite alcançar um considerável número de simpatizantes de suas causas, principalmente quando os seguidores curtem, comentam e/ou compartilham suas mensagens. (Ex: Convite para feijoada em parceria com a Apadam, campanha “Juntos salvamos”, idealizada para receber doações para manutenção dos Espaços Ler para Crescer, BreShopping). (Figura 20)

Figura 20 - Mensagem sobre evento beneficente



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*²⁹

d) Divulgação de matérias e vídeos: É possível ver com frequência, em sua página oficial no *Facebook*, postagens com *links* para matérias divulgadas por jornais locais, *sites* e *blogs*, assim como cópias de entrevistas que foram publicadas apenas em veículo impresso. Com essas constantes publicações de matérias, o Instituto reforça os conceitos, divulga as parcerias e relembra ações que ganharam notoriedade da mídia. Possibilita ainda recriar momentos marcantes nas vidas dos voluntários que participam dos projetos. (Figura 21)

²⁹Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

Figura 21 - Mensagem sobre matéria publicada



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*³⁰

e) Informações sobre o projeto do Barco-Biblioteca Ler para Crescer: As mensagens identificadas nessa categoria são referentes ao projeto do Barco-Biblioteca Ler para Crescer. (Ex: convites para expedição de barco, alteração de foto da capa com foto da expedição, relatos das expedições). (Figura 22)

³⁰ Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?fref=ts>

Figura 22: Mensagem sobre o Barco-Biblioteca Ler para Crescer



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*³¹

f) Informações sobre o projeto dos Espaços Ler para Crescer: Constituem a categoria as mensagens que têm como foco o projeto das unidades dos espaços Ler para Crescer. (Ex: mensagem sobre colônia de férias, inauguração de novo espaço, álbum com fotos das novas unidades). (Figura 23)

³¹ Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

Figura 23 - Mensagem sobre o projeto dos Espaços Ler para Crescer

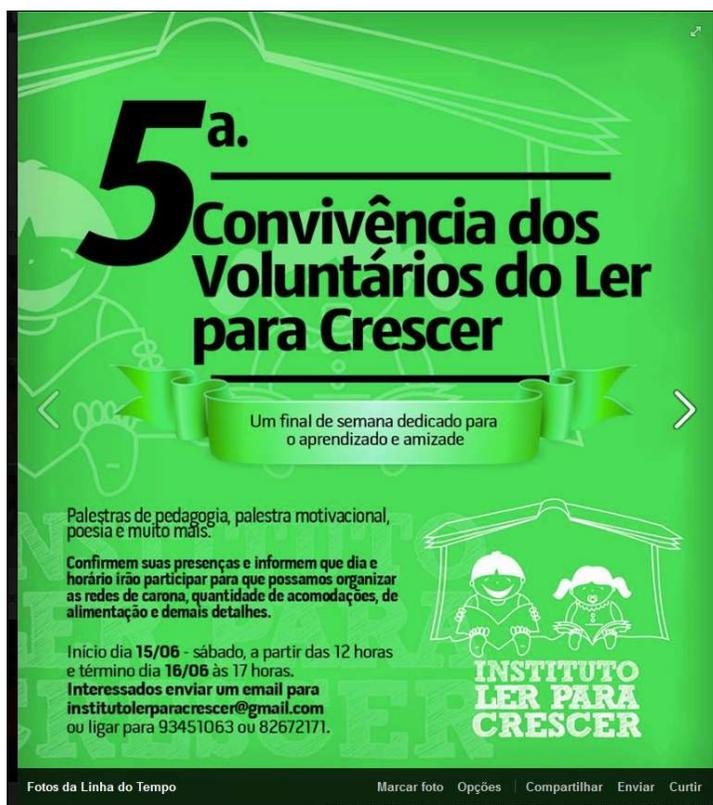


Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*³²

g) Informações aos voluntários: Nessa categoria, incluem-se todas as mensagens que são elaboradas diretamente aos voluntários que fazem parte do Instituto. (Ex: despedida de voluntários, convite para encontros de convivência, cursos disponíveis). (Figura 24)

³² Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

Figura 24 - Mensagem sobre Encontro de convivência dos voluntários



Fonte: Página oficial do Ler para Crescer no *Facebook*³³

Após a descrição de cada categoria, foram quantificadas as mensagens postadas no *Facebook*, desde dezembro de 2011 a junho de 2014. Com base nas categorias concebidas, foi possível apontar os assuntos mais comunicados pelo Instituto Ler para Crescer, propiciando assim uma relação com os objetivos organizacionais. Neste sentido, percebeu-se uma quantidade maior de informações a respeito do “Projeto dos Espaços Ler para Crescer”, com 52 mensagens. A segunda categoria com o maior número de mensagens postadas foi “Informações gerais sobre o Instituto Ler para Crescer”, com 33 mensagens, seguida da categoria que apresenta mensagens voltadas para “Campanhas e convites para eventos do Instituto Ler para Crescer”, com 27 mensagens. A categoria sobre “Informações voltadas ao projeto do Barco Ler para Crescer” e “Informações voltadas aos voluntários” aparecem com 25 mensagens, seguida da categoria “Informações referentes às matérias publicadas”, com dezoito mensagens. (Tabela 3)

³³ Disponível: <https://www.facebook.com/InstitutoLerParaCrescer?ref=ts&fref=ts>

Tabela 3 – Quantidade de mensagens postadas no *Facebook* pelo Ler para Crescer, referentes ao período de dezembro de 2011 a junho de 2014, conforme as categorias.

Categorias	Total de Mensagens / Ano 2011/20012 2013/2014
Informações gerais sobre o Instituto Ler para Crescer	36 (16%)
Informações com assuntos referentes à área de atuação	33 (15%)
Campanhas e convites para eventos do Instituto Ler para Crescer	27 (13%)
Informações referentes às matérias publicadas	18 (8%)
Informações direcionadas ao projeto dos Espaços Ler para Crescer	52 (24%)
Informações direcionadas ao projeto do Barco Ler para Crescer	25 (12%)
Informações direcionadas aos voluntários	25 (12%)
Total	216 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora

Criada em dezembro de 2011 como uma força para a votação do Prêmio Anu, concedido pela Cufa, a página vem, ao longo dos anos, transformando-se em um espaço propício para o alcance dos objetivos propostos pelo Ler para Crescer. A abrangência proporcionada por esta mídia social, aliada às possibilidades de estar sempre presente no dia a dia dos usuários, simpatizantes, voluntários e parceiros do Ler para Crescer, permite que as informações postadas possam ser curtidas, comentadas e/ou compartilhadas, ampliando assim as possibilidades de interação, conversação, criação de novos relacionamentos e fortalecimento de vínculos entre a organização e seus públicos.

A observação das matérias publicadas, dos elementos informativos no *site*, bem como das categorias apontadas, com base nas mensagens postadas no *Facebook* pelo Instituto Ler para Crescer, permite-nos identificar uma organização *comunicada*, compreendida por Baldissera (2008, 2009, 2010) como a fala oficial da organização.

Na categoria denominada **Informações gerais**, o Instituto enfatizou seu histórico e reforçou sua identidade visual por meio de sua logomarca e de fotos que destacam seus projetos. Segundo Henriques et al. (2007), o registro da memória de um movimento social identificado nesse trabalho como uma ONG é um elemento estratégico importante no

processo de mobilização, pois, por intermédio destes, é possível verificar a pertinência de algumas atividades e apontar os resultados obtidos ao longo do tempo, o que legitima as ações implementadas pelo Ler para Crescer.

Na categoria que se refere às **Informações referentes à área de atuação**, o Instituto divulgou informações que dizem respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes. Identificou-se que o Instituto costuma utilizar a sua *fanpage* no *Facebook*, para divulgar campanhas e manifestos que incentivam a criação de políticas públicas capazes de melhorar a vida das pessoas atendidas pelos projetos. Com isso, o Ler para Crescer promove a coletivização, uma vez que busca mobilizar e sensibilizar seus públicos para as causas defendidas. Além disso, foi possível perceber que as ações identificadas nessa categoria estão diretamente ligadas à missão³⁴ do Instituto que, conforme informações disponíveis na descrição da organização no *Facebook*, são “Promover a educação integral e cidadania para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, no Estado do Amazonas, assim como suas famílias e as comunidades em que estão inseridas, que utiliza o incentivo à leitura e o protagonismo juvenil como ferramentas de transformação social”.

Na categoria referente às **Campanhas e convites para eventos**, o Instituto fez uso da comunicação para captar recursos humanos e financeiros para manter seus projetos. Compreende-se o evento como instrumento de comunicação utilizado por ONGs para conseguir os recursos necessários para se manterem vivas, principalmente aquelas que dependem unicamente de doações e parcerias.

As **Informações referentes a matérias publicadas** registram a história do Instituto, promovem a coletivização, difundem informações que permitem que os diversos públicos possam refletir e dialogar sobre os direitos das crianças e adolescentes. Algumas matérias enfatizam as parcerias com organizações como Fundação de Amparo à Pesquisa do Amazonas (Fapeam), Ministério Público do Amazonas, Universidade Estadual do Amazonas (UEA), associando o nome do Instituto a órgãos voltados à sua área de atuação, aproximando-se assim dos valores propostos pelo Ler para Crescer, que são: “Valorização da infância; defesa dos direitos da criança e do adolescente; receptividade à diversidade humana e cultural; espírito de voluntariado; entusiasmo; pessoas; ética e transparência; oportunidade”.

Nas categorias que contemplam as **Informações voltadas ao projeto dos Espaços Ler para Crescer e Informações voltadas ao projeto do Barco Ler para Crescer**, o

³⁴ A missão, os valores e os princípios do Instituto Ler para Crescer encontram-se disponíveis na descrição da organização na página oficial do *Facebook*, disponível em: https://www.facebook.com/InstitutoLerparaCrescer/info?tab=page_info

Instituto difunde informações sobre atividades que são realizadas nos projetos desenvolvidos. Na observação da página do *Facebook*, embora essa informação não tenha sido contabilizada, encontram-se muitas mensagens associadas a fotos das ações que são realizadas no Instituto, como ações desenvolvidas pelos voluntários, passeio com as crianças, colônia de férias, dentre outras. Com frequência, os voluntários e simpatizantes das causas são “marcados” nas fotos, ampliando assim não só a visualização das imagens e mensagens publicadas, mas também do Instituto. Tais publicações registram a memória do Ler para Crescer e promovem a coletivização, principalmente quando as mensagens são postadas com imagens do grupo de voluntários, gerando assim elementos de identificação com a causa e sentimento de pertencimento. Em ações, por exemplo, como a agenda dos encontros de convivência, foi possível perceber mensagens em que os próprios voluntários marcam outras pessoas que têm interesse em conhecer o Instituto.

No que se refere às **Informações aos voluntários**, uma categoria aparentemente informativa, ao divulgar as atividades direcionadas à capacitação dos voluntários, encontros informais, eventos de datas comemorativas e mensagens de agradecimento, o Instituto registra sua memória, declara sua preocupação com a capacitação daqueles que se voluntariam no Ler para Crescer, reforça o sentimento de pertencimento e valoriza as ações dos seus voluntários, atendendo assim a questões propostas nos valores do Instituto que se referem ao “espírito de voluntariado; entusiasmo; pessoas; ética e transparência; oportunidade”.

Embora o Instituto não possua um planejamento estratégico de comunicação, do ponto de vista técnico, a observação, a partir das matérias publicadas em jornais e *blogs, site e Facebook* e do que se propõe analisar como a dimensão “instrumental e estratégica de uma organização comunicada”, apresenta elementos que podem ser considerados como estratégicos. Apesar de realizada de maneira muito mais intuitiva e desorganizada, a comunicação organizacional implementada pelo Ler para Crescer tem-se mostrado condizente com a missão, valores e princípios norteadores da ONG. Conforme Ferrari (2009), a comunicação organizacional passa a ser considerada estratégica, no momento em que é utilizada como um instrumento capaz de viabilizar o cumprimento da missão e ajuda a conquistar os objetivos organizacionais, bem como quando as ações têm um significado para seus diversos públicos.

Para Marchiori (2011), o tema estratégico nas organizações deve ser entendido como a criação de práticas dos meios adequados para atingir os resultados desejados, assim como a efetiva adaptação da organização com o seu ambiente por meio do tempo.

É preciso enfatizar que a questão apresentada não sugere que a comunicação nas organizações deva ser pensada de forma aleatória. Já se destacou, neste trabalho, a importância do planejamento estratégico para a efetiva concretização dos objetivos organizacionais. Apesar de a comunicação organizacional do Instituto Ler para Crescer ser feita de maneira ‘amadora’, deve ser considerada, por apresentar elementos que apontam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tal observação evidencia a necessidade cada vez mais presente nos estudos da área em pensar a comunicação organizacional sob novos olhares. Do ponto de vista teórico, deve-se compreender que a comunicação nas organizações se dá também nas fissuras e incertezas e não somente a partir dos planos, projetos e programas que visam ao controle das ações organizacionais. Como salienta Baldissera (2008), essa perspectiva amplia as possibilidades de estudos desse subcampo da comunicação. Do ponto de vista técnico, tal percepção nos permite vislumbrar a formação de profissionais mais capacitados e ainda mais predispostos a compreender os fenômenos da comunicação nas/das organizações em sua complexidade, em especial a comunicação nas ONGs.

Encontrar elementos de uma comunicação estratégica em uma ONG que não possui uma equipe de profissionais de comunicação que sejam capazes de alinhar ou criar mecanismo para influenciar e controlar os públicos de interesse, seria, no mínimo, aceitar a contradição, a desordem. De acordo com Morin (1977, 2005, 2011a), a noção de desordem preocupa porque, enquanto a ordem é aquilo que permite a previsão e o controle da desordem, esta é o que traz a angústia e a incerteza diante daquilo que é imprevisível. O autor ressalta ainda que os fenômenos desordenados são necessários para produzir outros fenômenos e que estes irão contribuir para o crescimento da ordem.

Assim, seria fértil pensar que o Instituto Ler para Crescer, ao ser criado mediante uma ‘desordem’ – do Estado em não prover a educação necessária capaz de garantir os direitos da criança e dos adolescentes em sua totalidade –, torna-se uma organização mais criativa, mais humana, capaz de lidar com as contradições, com as fragilidades do humano, com a “desordem” e com isso promover a “ordem”, a partir dos objetivos organizacionais e suas estratégias de comunicação, o que evidencia o princípio dialógico proposto por Morin (2011a, 2012a, 2012b).

Pensar a comunicação organizacional sob o prisma do Paradigma da Complexidade (MORIN, 1977, 2005, 2011a, 2011b, 2012A, 2012b), pode ser considerado um avanço para a concretização de uma comunicação mais humana nas organizações, uma vez que, tal

pensamento, permite trilhar novos caminhos e perceber que tanto a comunicação, quanto a organização são feitas por pessoas que carregam consigo sua história, seus desejos, sua cultura, suas crenças, entre outros sentimentos característicos do humano e com isso poderão ser criados ambientes mais ‘amorosos’ nas organizações.

3.3 DIMENSÃO HUMANA: UMA ORGANIZAÇÃO *COMUNICANTE E FALADA*

Com base na pesquisa sobre a dimensão humana, estratégica e instrumental da comunicação organizacional em 36 organizações privadas no Brasil, Kunsch (2012) conclui que a dimensão humana é a menos presente nas organizações. Os dados apresentados comprovam que a dimensão instrumental ainda prevalece. A autora assinala a necessidade do emprego de práticas que favoreçam o diálogo, valorizem os indivíduos no ambiente organizacional e que sejam implementados novos estilos de gestão que permitam a satisfação dos indivíduos no âmbito organizacional.

Refletir sobre a comunicação organizacional sob o prisma da complexidade, conforme a proposta de Baldissera (2008, 2009, 2010), permite não só ampliar o entendimento sobre a relação comunicação/organização em novos lugares e contextos, como também distanciar-se da ideia de que a comunicação nas organizações é linear e possível de ser controlada. Neste sentido, o autor destaca outras duas dimensões da comunicação organizacional caracterizadas como *comunicante* e *falada*. A organização *comunicante* refere-se à comunicação que ocorre nos ambientes da organização e que está além daquilo que é planejado e autorizado pela organização. A organização *falada* consiste nos processos de comunicação informal indiretos que se realizam fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização e envolvem uma diversidade de sujeitos como familiares, amigos, vizinhos e outros.

Tais dimensões, quando pensadas no contexto das ONGs, trazem elementos que contribuem para novas leituras e percepções a respeito da comunicação organizacional. Assim, a necessidade de abordagens que levem em consideração os ecossistemas comunicacionais torna-se evidente, tendo em vista que propõem análises que visam observar os fenômenos comunicacionais em ambientes nos quais a comunicação se efetiva.

No que diz respeito à dimensão humana de uma organização *comunicante e falada*, percebida por meio da observação e análise da comunicação organizacional do Instituto Ler para Crescer, evidenciam-se algumas questões relevantes sobre as temáticas, as quais serão

apresentadas em entrevistas realizadas com a equipe de voluntários responsável pelas atividades desenvolvidas pelo Instituto.

Baldissera (2010) destaca que, embora a organização conheça os códigos linguísticos e culturais de seus públicos e tenha a intenção de comunicar e empregar esse conhecimento para alcançar seus objetivos, não significa que os públicos a percebam da mesma maneira que ela (a organização) acredita ser nem que os objetivos almejados serão alcançados.

Sendo assim, a entrevista realizada pela equipe de voluntários retrata a dimensão humana da comunicação organizacional, evidenciando o que é percebido por esses sujeitos, já que a percepção de uma organização *comunicante e falada* é descrita por Baldissera (2008, 2009, 2010) como aquela que é percebida e construída pelos sujeitos que integram a organização. Destaca-se que o sentido apresentado por esse público forma-se mediante o que é comunicado pela organização (fala oficial), bem como pela bagagem cultural de cada sujeito e do que é vivenciado por estes no contexto organizacional.

Sob essa perspectiva, aponta-se o perfil do público investigado com base na amostra proposta:

Dos dez voluntários entrevistados, sete (70%) são do sexo feminino e três (30%), do masculino. A faixa etária dos entrevistados está entre 23 anos, o voluntário com menos idade e 52 anos, o voluntário com maior idade. Um (10%) voluntário possui ensino médio completo, dois (20%) possuem nível superior incompleto, dois (20%) estão cursando o nível superior e cinco (50%) possuem nível superior completo. Sete (70%) voluntários são da religião católica, um (10%) segue doutrina espírita, um (10%) declarou ter religião indefinida, mas que, às vezes, frequenta igrejas evangélicas e um (10%) diz não ter religião. Cinco (50%) são casados, quatro (40%), solteiros e um (10%) declarou união estável. O tempo de voluntariado dos entrevistados varia entre um e sete anos de atuação no Ler para Crescer.

A diversidade no perfil dos voluntários evidencia a complexidade da vida cotidiana e, conseqüentemente, da vida organizacional, uma vez que tais sujeitos desempenham vários papéis sociais. Conforme já mencionado, Morin (2011a) ressalta que não se deve acreditar que a questão da complexidade se refira, unicamente, aos novos progressos científicos, mas também à vida cotidiana, pois cada indivíduo carrega consigo uma multiplicidade de identidades, de personalidades.

O princípio *sistêmico* ou *organizacional* proposto por Morin (2011a, 2012a, 2012b) estabelece a ligação da parte com o todo, ou seja, cada sujeito (com suas crenças, valores,

desejos, ideias...) é uma “peça” dentro da organização, fazendo com que esta represente um sistema complexo.

Quanto às motivações para a realização do trabalho voluntário, embora as falas de cada sujeito participante da pesquisa sejam únicas, é possível perceber o sentimento de amor ao próximo como o principal motivador para as ações solidárias.

É algo que foi imposto pra gente. É maior do que eu mesma. É algo que, tipo, por exemplo, eu já rezei, até pra Deus, pra deixar de ser sensível, tirar minha sensibilidade. E um amigo meu, na época, que me orientava espiritualmente, disse assim: “Como é que pode tu rezar pra te tirar um dom?”. E, a partir do momento que vi que era um dom, e que é uma missão, fica mais leve. E, aí, você vai fazendo as coisas, também, de acordo com suas possibilidades e tudo o mais. Então, assim, eu estou no Ler pra Crescer porque é minha missão, né?! É meu dever estar ali. É algo que me faz feliz e me completa como pessoa humana. (PARTICIPANTE A)

Minha motivação? Assim, acreditar! Acreditar, realmente no Ler para Crescer. E demorei um pouco. Demorei alguns meses. Não iniciei logo a seguir a Elaine nas atividades. Mas, para entregar-me mesmo, demorei, acho, dois ou três meses. E quando eu consegui enxergar que o Ler para Crescer era um instrumento para as crianças, virei um voluntário do Ler para Crescer de coração (PARTICIPANTE B).

Sempre me interessei por essas causas. Sempre me incomodei, na verdade, com as diferenças, com a falta de oportunidade. Tudo é uma bola de neve que é gerada pelo sistema, pelo próprio governo. Às vezes, a família não tem cultura, não tem educação pra auxiliar o próprio filho às vezes, a estudar, a incentivar, a buscar coisas pro futuro. E ver que o Instituto está proporcionando isso é muito bom. Poder participar disso é melhor ainda. É encontrar um meio de poder auxiliar a desenvolver isso. Acho que é muito a questão de um dia conseguir ver a realidade de uma criança transformada através das nossas ações. Eu quero ver transformação mesmo! (DIREÇÃO C)

Eu não sei explicar o que me levou a ser uma voluntária do Ler para Crescer. Quando tu vai lá, a primeira vez, dá até uma certa tristeza, assim, por ver a situação que as crianças vivem. E, aí, alguma coisa me move, sabe?! Eu sei de algumas coisas que eles não sabem e, e eu posso passar isso pra eles, ou seja, eles podem escolher o destino deles. E, eu acredito que eu posso ajudar a mudar a vida de alguém, tipo, tirar de um caminho que, de repente, ia trazer muito sofrimento, que é o caminho que os irmãos mais velhos, que os pais deles seguiram e que é o único que eles conhecem. Então, tipo, a gente pode mostrar algum caminho alternativo, um caminho de transformação. (PARTICIPANTE D)

Eu sempre tive essa paixão pelo lado mais social, mais cultural. Tanto é que, durante a graduação, me identifiquei justamente com essa linha mais social. Então, essa vontade de fazer algo pelo outro acho que me levou a engajar no Ler pra Crescer. Dentre tantos outros projetos que a gente acaba tendo conhecimento, mas, do Ler pra Crescer foi, assim, de se apaixonar pelas ações. (PARTICIPANTE E)

A minha motivação maior ainda é o amor. É o amor pelas crianças e, como eu já falei, já tentei desistir várias vezes, mas o que me move a estar lá é, exatamente, é esse vínculo que eu criei com eles. É um vínculo muito forte de carinho, de afetividade. (PARTICIPANTE F)

O motivo que faz ser voluntária é o de fazer o bem pro próximo. Isso que me faz ser voluntária. (PARTICIPANTE H)

Olha, o principal motivo é que eu adoro o que eu faço. Eu adoro lecionar, eu adoro poder ajudar, desde muito tempo atrás. Então, naquilo que eu puder ser útil, naquilo que eu faço, eu sempre vou poder fazer. Inclusive, o que eu falei hoje é muito pregado no que a Igreja passa pra gente. Se eu tenho um talento, eu não tenho por que colocar embaixo da cama ou escondê-lo. Eu tenho que partilhar aquilo que eu sei com os outros. Eu adoro partilhar aquilo que eu sei com criança. (PARTICIPANTE I)

Peruzzo (2013) considera que, no universo em que se concentram as ONGs, o interesse principal é a realização dos interesses do outro, o que configura como uma perspectiva contemporânea do ponto de vista da dimensão humana da comunicação organizacional, em que as pessoas que integram a organização não são apenas instrumentos para a concretização dos objetivos organizacionais, mas sim a própria organização.

Nas entrevistas com a equipe de voluntários, evidencia-se uma relação de troca dialógica (FREIRE, 1994) e transformadora (HENRIQUES et al., 2007; PERUZZO, 2013). Ao proporcionar o diálogo sobre assuntos como diversidade cultural, étnica, direitos das crianças e adolescentes entre outros temas que são discutidos com base nas ações do projeto, o Ler para Crescer torna-se capaz de transformar a vida, não só dos sujeitos que se beneficiam dos projetos, mas também de seus voluntários.

Hoje em dia, assim, tipo, vendo que a gente pode ser agente de transformação realmente, né? Como a Dona Socorro diz, talvez se não formos nós, não ia ser ninguém e esses meninos vão morrer precocemente. Como, no caso da Colônia Antônio Aleixo que tem essa questão do tráfico, da droga, da exploração sexual, realmente, muito forte, assim... Talvez a gente seja a única saída pra aquelas crianças. E a gente vê muito forte, assim, isso. Então, realmente essas crianças e adolescentes, vivem nessa situação. Mas, a gente tem o nosso pouquinho ali de meninos que a gente segue, que a gente conhece pelo nome, que a gente sabe cada qualidade, cada dificuldade e tudo mais. A minha esperança é que a gente possa ser, realmente, esse agente transformador. A gente até brinca... fala que o Ler pra Crescer seja uma ponte, que ajude essas crianças a atravessarem esse rio que, infelizmente, pela pobreza, pela exclusão social, pela corrupção, elas são colocadas onde elas são. E ver que essas crianças, que elas querem, que elas podem ser felizes, que elas podem ser adultos diferentes, assim, é o que a gente acredita. Pode até que não seja essa geração. Pode ser a próxima geração, não sei, os filhos deles, talvez. Eu acredito muito nisso, assim, no Instituto Ler para Crescer como um instrumento de Deus na vida dessas famílias, dessas comunidades. (PARTICIPANTE A)

Muito feliz, porque o Instituto Ler para Crescer parece, assim, ao meu ver, é uma missão, mesmo. É como fazer parte de uma coisa linda que está acontecendo na nossa realidade. Eu vejo, ao redor do Ler para Crescer, muita paixão das crianças, dos voluntários, das pessoas que ouvem falar. Assim, falando do Ler para Crescer, todo mundo se apaixona. Parece uma coisa pequena, às vezes... No coração de cada ser pequeno, tem algo intrínseco, muito grande, assim. Até onde nós vamos pedir ajuda. Não pedimos muita ajuda, não,

mas onde vamos pedir alguma coisa sempre se consegue. Assim todo mundo fica apaixonado pelo Ler para Crescer. (PARTICIPANTE B)

Por mais que eu esteja aqui, hoje, e sem tempo de me dedicar como me dedicava antes, uma das minhas motivações, na verdade, pra criar o meu próprio negócio foi o Instituto, porque eu queria ter alguma coisa que, tipo, que, no futuro, me gerasse renda sem eu precisar estar presente pra eu poder tá me dedicando ao Instituto. (PARTICIPANTE D)

Faz a gente parar pra pensar que a gente pode se dar um pouco, que a gente tem tanto pra agradecer. E sem contar as questões próprias da tua ação profissional. Do que a gente faz aqui, a gente acaba que leva pro profissional, né? Que cada um contribui com aquilo que tem, com a sua formação. Então, contribui também pro profissional além do pessoal. (PARTICIPANTE E)

Antes do projeto Ler pra Crescer, eu já participava, lá, com um outro projeto, com um encontro de leitura. E eu já conhecia a realidade dessas crianças, uma realidade de muita violência, de muita droga, de muito abandono, mesmo. Abandono de pais, que não ligam pros seus filhos, que saem pra trabalhar e as crianças ficam, diariamente, na rua. (referindo-se ao projeto na Colônia Antônio Aleixo). A gente queria botar uma coisa lá que mobilizasse aquela rua, que desse sentido àquela rua, que, até então tinha o nome de 'Cruéis'. E a gente quer transformar aquela rua na 'rua da esperança', na 'rua do amor', na 'rua da fraternidade'. Eu sempre falo isso, que o nome da rua dos Cruéis tem que ser modificado. Então, eles já têm uma cultura e eles são os cruéis da rua. A gente tá tentando mudar essa mentalidade, essas novas crianças, essa nova geração. No Ler para Crescer eu cresci muito, em relação a voluntariado. Também na questão de leitura, porque eu não era muito de ler, não tinha muito, assim... hábito de ler. E foi pelo Instituto, também, que eu adquiri o hábito da leitura. Principalmente, literatura infantil, que a gente tem que pesquisar, tem que ler, pra trabalhar com eles. (PARTICIPANTE F)

Ah, eu já aprendi muita coisa. Principalmente, assim, na questão dos valores mesmo, de família, questão de maternidade, porque a gente vê muitas mães que têm filhos e não veem nem esperança no filho. E, assim, por eu ainda não ter nenhum filho, essa questão da maternidade me faz pensar muito. Assim, eu vejo as nossas ações como um refúgio que eles (crianças) têm. Porque, quando elas não estão na escola, estão na rua, sabe? Eles não têm esse vínculo de estar em casa com a família. Eles preferem estar na rua, brincando. E, assim, uma coisa que a gente sempre fala: o momento que a gente chega lá, eles já vão correndo pro nosso lado. Sabem que vai ter alguma coisa. Às vezes, eu nem vou fazer nenhuma atividade, eu só vou pegar o material lá na sede e eu passo e eles: "Tia, vai ter alguma coisa? Vai ter igrejinha hoje?". Eles falam. E, assim, dessa proximidade (né?) que eles têm com a gente, do respeito, do carinho, do amor. (PARTICIPANTE G)

Como eu me sinto? Eu me sinto estar fazendo um bem. Um bem pras crianças, um bem pra sociedade em si, mas sim pras crianças, porque há uma necessidade muito grande de fazer isso, fazer uma atividade que leve o conhecimento, que leve um livro, que abra a imaginação, abrir várias portas pras crianças. Me sinto, assim, realizada com isso, como um voluntário. (PARTICIPANTE H)

Pela fala dos voluntários, é possível perceber que eles acreditam nos projetos desenvolvidos pelo Ler para Crescer como fator de mudança social. Além da confiança que têm no Instituto, apresentam ainda outros sentimentos como satisfação, esperança, amor ao próximo, realização, solidariedade, fraternidade e carinho. De acordo com Henriques et al. (2007), o voluntariado é o que mantém viva grande parte das ONGs e, para que haja esse

comprometimento, faz-se necessário criar e manter vínculos que proporcionem a construção de laços de amizade, compartilhamento e participação ativa.

Ao contrário do que ocorre em organizações públicas e privadas, em que a emoção dos sujeitos deve ser suprimida, esperando destes (sempre) ações racionais, no Ler para Crescer o ambiente é propício, para que os voluntários realmente manifestem suas emoções, permitindo uma participação corresponsável (HENRIQUES et al., 2007) e a criação de laços duradouros que vão além de ações pontuais. Embora a vinculação inicial (voluntário/Instituto) se dê no campo da razão, pois esses voluntários, ao procurar o Instituto, são movidos por motivos racionais. Quando começam a participar ativamente de uma mudança na sua vida e na das pessoas beneficiadas pelos projetos, é possível perceber o entrelaçamento entre emocional e o racional, compreendido por Maturana (2009) como elementos que caracterizam o humano.

Segundo Maturana (2009), costuma-se pensar o ser humano como um ser racional e é isso que o distingue dos outros animais. No entanto, ao dizer que a razão é o que caracteriza o humano, desvaloriza-se a emoção e não se percebe relação entre razão e emoção, pois “O humano se constitui no entrelaçamento do emocional com o racional” (MATURANA, 2009, p. 18). O autor evidencia que o racional se constitui nas coerências operacionais que os indivíduos constroem para justificar suas ações, uma vez que vivem os argumentos racionais, sem fazer referência às emoções em que surgem, pois acredita-se que tal condição se configura como limitação do (nosso) ser racional (MATURANA, 2009).

Esse entrelaçamento torna-se visível, no momento em que os voluntários entrevistados descrevem como se sentem, ao integrar a equipe do Ler para Crescer, o quanto as relações estabelecidas fortalecem o grupo e o quanto a confiança mútua é fundamental para a sobrevivência da organização, permitindo que a emoção também seja valorizada. A importância dos valores, atitudes e necessidades do indivíduo na organização pode ser percebida na fala dos entrevistados, ao destacarem o quanto se sentem satisfeitos em participar do Instituto.

Ah, eu me sinto feliz, assim (risos). De tudo que a gente realizou, e também, assim, muito feliz, assim, ainda de tudo aquilo que a gente deseja, sabe? Que a gente sonha pra essas crianças, adolescentes, pras famílias. A gente é meio maluco, assim. A gente sempre fica inventando novas coisas. E também somos... muito felizes, assim, por fazer parte (né?) disso. E, assim, de hoje, mesmo estando com uma atuação mais pontual, mas de ainda fazer parte... do que a gente tá construindo como instituição. (PARTICIPANTE A)

Me sinto muito feliz, porque o Instituto Ler para Crescer parece, assim, ao meu ver, uma missão, mesmo. É como fazer parte de uma coisa linda que está

acontecendo na nossa realidade. Eu vejo, ao redor do Ler para Crescer, muita paixão das crianças, dos voluntários das pessoas que ouvem falar. Assim, falando do Ler para Crescer, todo mundo se apaixona. Parece uma coisa pequena, às vezes, mas no coração de cada ser pequeno, tem algo que é intrínseco, muito grande. Até onde nós vamos pedir ajuda. Não pedimos muita ajuda, não, mas onde vamos pedir alguma coisa sempre se consegue. Todo mundo fica apaixonado pelo Ler para Crescer. (PARTICIPANTE B)

Eu me sinto bem, ainda mas agora na direção, eu me sinto assim no dever de fazer mais coisas, de conseguir mais resultados. Mas, de uma maneira geral, eu me sinto bem feliz. Era bem o que eu procurava. Já tinha sido voluntária em outra instituição, só que lá, na época, eu só estudava, à tarde, fazia o cursinho, podia ir lá durante a semana, né? No Ler pra Crescer acabei me envolvendo tanto. E uma coisa vai puxando. E você se apega às crianças e conhece situações que você acaba se envolvendo e quer criar alguma coisa no Instituto que possa solucionar aquilo, algo que possa transformar. (PARTICIPANTE C)

Eu tenho orgulho e é, tipo, no momento, certo ressentimento por não tá podendo ajudar tanto quanto antes. Mas, eu tenho muito orgulho de ter conhecido, não só pela dimensão que ele tem (né?), tipo, de poder... de mudar a vida das pessoas, mas pelas pessoas também que tão lá dentro. Foi muito bom ter conhecido elas. São pessoas que fazem a diferença na vida da gente. (PARTICIPANTE D)

Eu me sinto satisfeita. Essa é, acho que, a palavra que resume. Porque, desde quando eu conheci, em 2010, sempre tive essa vontade. E acabei entrando no Instituto em 2012. Então, toda vez que a gente realiza uma ação, vê que a gente pode contribuir com o outro vem esse sentimento de dever cumprido e satisfação e, até, a gente para pra pensar e pra agradecer, porque a gente vê que a gente tem tanto e, às vezes, é tão egoísta. E a gente pode dividir um pouco do nosso tempo, que a gente pode oferecer pra essas pessoas. Então, acho que gratidão, satisfação são os sentimentos, assim. (PARTICIPANTE E)

Como é que eu vou dizer, explicar como eu me sinto participando? Eu acho que é um projeto que ele dá muito certo, porque, realmente, ele tira muitas crianças da rua e você saber que você pode colaborar pra que isso aconteça, isso é muito gratificante. Então, eu me sinto praticamente, como uma voluntária, voluntária, mesmo. É por amor, por amizade dessas crianças. Porque, quando a gente colabora, pra que uma criança dessa, em vez de tá lá na rua, agora tá aqui, mesmo que brincando, mas tá dentro de uma faculdade, isso, pra gente, é um sonho realizado. Quer dizer, que a gente conseguiu, tá conseguindo fazer com que o mundo mude, de uma certa forma, que atinge esses pequenos também. (PARTICIPANTE F)

É uma realização pessoal. Eu acho que é muito bom a gente ter vida profissional, ganhar dinheiro, ter família. Mas, pra nossa existência, pra existência do sujeito, da pessoa, é muito bom quando ele também, diante dessa economia predatória, que só quer lucro, exerce a gratuidade, é uma atitude profética. Você partilha os dons que você tem de modo gratuito. Então, é a gratidão, a gratuidade que a pessoa faz. Ao fazer isto, ela se sente muito feliz, mais feliz ainda porque se encontra com crianças. E essas crianças, sobretudo, aquelas que mais sofrem. E, aí, a pessoa começa a gerar dentro de si uma compaixão e ela se envolve nisso, eu diria que, afetivamente, emocionalmente, espiritualmente, porque fica pensando no futuro dos brasileirinhos, das brasileirinhas que precisam de carinho, de afeto que, muitas vezes, não têm nas famílias por muitas razões, né? A principal é a questão da miséria e a miséria gera a vulnerabilidade. E essa criança, ela pode também ser... viver em situação de risco. Então, vamos dizer, assim, que a pessoa possa dizer: “Eu não, a minha história de vida, eu pude contribuir para que aquela criança, ela pudesse ter encontrado... ter encontrado o caminho da autoestima, ter encontrado o caminho do desejo de estudar novamente e de ser feliz” (PARTICIPANTE J).

É uma contribuição que, pra mim, vai ficar marcada sempre na minha vida e na minha história. Saber que eu posso ajudar alguém, fazendo aquilo que eu mais gosto na vida, eu acho que essa é uma participação que o estudo dá pra mim, que eu posso levar pro resto da minha vida. Não vou ganhar nada em troca, mas é muito como um pouco dentro da igreja. Não vou ganhar nada, não vou levar nada, mas... Vim do trabalho agora, mas daqui a pouco, saio fortalecido, não me canso. (PARTICIPANTE I)

Os voluntários indicam o Instituto a outras pessoas que pretendem realizar ações voluntárias, demonstrando a confiança e a satisfação que têm em fazer parte do grupo. A realidade vivenciada nas comunidades atendidas pelo Ler para Crescer apresenta situações de risco, por conta da violência e precariedade típica dos bairros periféricos de Manaus, o que pode ser considerado um fator desmotivador na hora de firmar um compromisso com a ONG. No entanto, os voluntários do Ler para Crescer demonstram-se confiantes na hora de divulgar os projetos, seus benefícios para as comunidades atendidas, bem como as possibilidades de realização pessoal proporcionadas pelo voluntariado. Tal fato amplia a rede de solidariedade em prol do Instituto, mantém vivo seus projetos e possibilita o crescimento de suas ações.

Sim, sempre indico o Instituto. Com certeza. Tanto é que em toda reunião, todo barco, a gente sempre convida alguém pra estar participando. E o interessante é que, quando essas pessoas vêm, por mais que não fiquem, assim, afirmem “sou voluntária”, mas sempre pergunta: “Tem alguma ação que eu possa participar, eu não posso todo sábado, mas, quando precisar eu posso tá lá”. Então, indico, sim, com certeza. (PARTICIPANTE D)

Já indiquei, várias vezes. Só que o problema na Colônia é que ninguém quer ser voluntário naquela rua. É muito difícil alguém se disponibilizar pra ir lá. O medo, as pessoas têm medo de sair pra aquelas ruas, então é muito difícil. Aí, vai uma, vão duas vezes, depois desiste. Aí, fica com medo do tratamento das crianças que são muito agitadas, são do jeito que você tá vendo, então eles desistem, às vezes não são persistentes. (PARTICIPANTE F)

Sim. Eu já indiquei e indico sempre o Projeto, que ele é muito bom. (PARTICIPANTE H)

Não só indicaria, como indico. Até briguei hoje com o pessoal lá no trabalho. Eu falei. Olha, se a gente pudesse fazer com que outras pessoas tivessem o mesmo encantamento que eles têm, a gente, certamente, não estaria correndo atrás de recursos pra, por exemplo, financiar uma equipe técnica. Eu nunca me importaria de sempre estar trabalhando. Claro que a gente precisa manter nossa família, mas não me importaria de passar o tempo que eu tenho no Instituto, não. E eu, com certeza, só não indicaria como eu indico, pra que participe com a gente desse trabalho. (PARTICIPANTE I)

Sobre o espírito de equipe e confiança na liderança, os voluntários ressaltam pessoas que fazem parte da história do Instituto, em como elas são importantes para o grupo e como se espelham em suas ações. Dentre as abordagens apresentadas a respeito do indivíduo na organização, o cenário evidencia elementos da escola de relações humanas (Elton Mayo), que

se volta para a importância das atitudes, valores e necessidades dos sujeitos nas organizações. Dentre os princípios básicos, Mayo enfatizava, principalmente, que as recompensas não econômicas são fundamentais para a motivação dos trabalhadores, que estes reagem como membros de um grupo e não como indivíduo. O autor assinala ainda que a liderança é muito importante e a comunicação é o mecanismo facilitador mais importante da tomada de decisões.

As pessoas mais marcantes no Instituto, pra mim? Por exemplo, o Tommaso (Lombardi), né?! Talvez, sem ele, o Instituto Ler pra Crescer não seria o que é hoje. Porque ele trouxe esse olhar. O Tommaso trouxe essa questão da equipe, do grupo, da questão do valor do voluntariado. Então, pra mim, é uma pessoa que representa a institucionalização! De dizer “Não, a gente pode ser uma instituição, realmente e tudo” Uma outra pessoa que eu admiro muito é a Dona Socorro. Ela é uma das educadoras sociais mais antigas. É uma senhora que tem a questão familiar muito forte. É pessoa atuante na igreja também, mas que encontra tempo pro Ler pra Crescer. Já passou por vários problemas, situações que a gente já não tava aguentando mais, de pensar assim: “Ah, não adianta. A gente tá dando murro em ponta de faca. Essa situação não vai mudar”, ali na comunidade da Colônia Antônio Aleixo. E, aí de repente ela volta com tudo! Entendeu? Ela disse: “Não! É assim mesmo”. A gente pensou em tirar o espaço do Ler pra Crescer da rua, por causa da criminalidade. Aí, depois, ela: “Não, não! “A gente tem que ficar é lá, mesmo. A gente tem que ser semente de mudança lá”. Então, pra mim, ela é, assim, uma referência muito positiva. (PARTICIPANTE A)

O Tommaso e a Elaine. Eles são as pessoas que personificam a ação do Instituto. A alma dele. Tipo, a cara que o Instituto tem hoje foram eles que deram. E é meio que um projeto de vida deles. (PARTICIPANTE D)

A Elaine e o Tommaso, com certeza, por sempre estarem na frente. E, também, a Ana Paola. A gente consegue se unir, participamos do primeiro barco juntas. Então, desde lá, a gente veio fortalecendo esses laços. (PARTICIPANTE E)

É, pra mim, realmente, são as crianças, mesmo, porque, de tudo que eu já vi lá, dessas crianças, é o que move, é o que Deus faz com que a gente não desista. É a necessidade de ver que, realmente, elas almejam por um pouco de atenção, por um pouco de carinho. Então, pra mim, são as crianças. (PARTICIPANTE F)

A pessoa que pra mim representa o Instituto é o Tommaso. Pela força de vontade dele. Porque o trabalho que ele faz eu acho que eu não ia conseguir... Eu acho não, eu tenho certeza que eu não consigo fazer, sabe? Porque, olha, é muita coisa. O que eu já faço, às vezes, me esgota fisicamente. E ele parece que ele tá sempre vivo. (PARTICIPANTE G)

Há duas, óbvio: a Elaine e o Tommaso. E, também, eu admiro muito a Nádia e a Suelen também. A Suelen que foi a palhaça Bolinha. Assim, são as pessoas mais importantes, pra mim. (PARTICIPANTE H)

Sem dúvida, a Elaine e o Tommaso. Sem dúvida. Por conta do compromisso que eles têm, do carinho. Do encantamento que eles têm pelo projeto, pela missão. Isso me chama muita atenção a maneira como eles, às vezes, carregam nas costas isso daqui. Isso me cativa muito. (PARTICIPANTE I)

A Elaine, o Tommaso, a Dona Socorro. A Socorro Padro é uma figura apaixonada pelo que faz. Ela é apaixonada pelas crianças, por um mundo melhor. O que marca mais a vida da Dona Socorro é a espiritualidade que ela

tem. Não é só como voluntária, né? Tem também a Paola, também, que deu a vida aos projetos. (PARTICIPANTE J)

Os entrevistados também destacam que, por causa das ações do Instituto, criam vínculos que vão além dos interesses institucionais. Na fala dos voluntários, é possível perceber as emoções que envolvem a atuação de cada um e revelam como os vínculos se vão formando, pelo contato entre a organização e os diversos sujeitos com os quais ela mantém uma relação de troca. É essa troca de experiências, esse encontro entre duas intencionalidades, esse estar em relação, que caracteriza o processo de comunicação (MARCONDES FILHO, 2004; OLIVEIRA, 2010; MERLEAU-POUNTY, 1945; FIGARO, 2010).

Tal percepção corrobora o paradigma relacional como um paradigma consistente para se pensar a comunicação, principalmente em contextos organizacionais em que a comunicação, a relação e troca entre os sujeitos são primordiais para o surgimento e sobrevivência de uma organização.

Graças ao Ler pra Crescer, eu encontrei o homem da minha vida, digamos assim. Graças ao Ler pra Crescer, eu vivi lições. [aqui ela se emociona e chora]. Como uma criança, assim, que chega pra você e pede a bênção, mesmo não sendo seu sobrinho e que diz: “Eu quero ser como a senhora, quando eu crescer”. Ou mesmo o Jonhatan que, agora, já tá grandão. De você passar a ser madrinha de batismo dos filhos dos voluntários. As crianças que passaram pelo Ler pra Crescer. Então, tipo, sempre foi muito complicado, porque sempre foi muita vida. Tipo, de eu deixar a minha carreira por causa do Ler pra Crescer. De tanta coisa, de ficar doente por causa do Ler pra Crescer, de não priorizar a minha família. Então, o Ler pra Crescer sempre foi vida. Foi vida, em abundância pra mim, pras crianças. Às vezes, eu tava cansada, mas chegar ao Ler pra Crescer, as crianças vêm, te abraçam. As crianças te amam realmente, assim. A gente ama essas crianças também. Então, eu acho que o Ler pra Crescer é vida. Então, eu não consigo nem narrar os últimos sete anos da minha vida sem falar do Ler pra Crescer. (PARTICIPANTE A)

Acabei me envolvendo tanto. E uma coisa vai puxando a outra. E você se apega às crianças e conhece situações em que você acaba se envolvendo e quer criar alguma coisa no Instituto que possa solucionar aquilo, que possa transformar e que dê condições melhores. Eu sempre penso assim: Pra mim, o melhor retorno é algum dia eu ver alguma criança do Instituto que tenha, realmente, conseguido transformar a sua realidade sua vida. (PARTICIPANTE C)

O Ler para Crescer foi onde eu fui bem recebida, foi onde eu pude acreditar que essas ações, realmente, fazem a diferença na vida de alguém. E, aí, isso me trouxe pra cá. Pelo fato de acreditar que o Ler pra Crescer pode ter um benefício na vida de alguém (PARTICIPANTE E).

Eu acho que por conta da amizade que eu tenho com a Elaine. Eu não conhecia o esposo dela, até então. Foi quando eu conheci o Tommaso e nos tornamos amigos. Então, essa proximidade, ou seja, a amizade que construímos é fundamental para o bom desempenho das nossas atividades. (PARTICIPANTE I)

Esses vínculos, essa relação de troca entre os sujeitos participantes evidenciam os pressupostos que baseiam os estudos do Interacionismo Simbólico (BLUMER, apud LITTLEJOHN, 1988). 1) Os seres humanos agem em relação às coisas na base do significado que as coisas têm para eles; 2) O significado de tais coisas deriva, ou decorre, da interação social que um indivíduo tem com os seus semelhantes; 3) Esses significados são manipulados e modificados através de um processo interpretativo usado pela pessoa no trato com as coisas com que se defronta.

Neste sentido, percebe-se que, para os entrevistados, o Instituto representa algo significativo nas suas vidas, pois estes associam o Ler para Crescer a sentimentos de satisfação, felicidade, transformação. Tais sentimentos, que decorre da interação social entre os sujeitos, é retribuído em forma de ações voluntárias, na doação de tempo, dedicação e trabalho. Como bem explica Merleau-Pouty (1945, apud DUARTE, 2003, p. 47), “Na troca, ou na comunicação, entre mim e outro, ambos são arrastados para uma zona na qual perdem algo de si. Porque algo de mim passa a compor o outro”.

A partir dessa relação de troca, a qual permitiu que os voluntários interpretassem as ações do Instituto como algo que possui um valor para sua vida, criou-se uma rede de solidariedade que, pela comunicação, divulga e valida as ações do Instituto, permitindo que novos contatos e parcerias sejam feitas, promovendo assim a manutenção dos projetos do Ler para Crescer. Essa comunicação nem sempre é planejada, ou feita com base em ações estratégicas de captação de recursos materiais, humanos e financeiros. Por vezes ela é simplesmente uma comunicação face a face, uma lembrança que leva à ação, um diálogo rotineiro.

Eu conheci o Ler para Crescer através de uma amiga. Ela sempre me marcava em fotos, do Instituto, no *Facebook*, me convidava pra eventos, pra reuniões. Nunca dava pra eu ir. Até que um dia, a gente resolveu, lá da minha igreja do departamento de beneficência resolveu ir lá conhecer o espaço pra desenvolver uma atividade juntos. E, aí, eu conheci o Instituto, vi um vídeo institucional. Gostei muito de tudo que eles apresentaram. Aí, de lá, eu fui pra uma viagem de barco, E, lá na viagem de barco eu me identifiquei muito com as ações que a gente fez com as crianças, com visão do Ler pra Crescer, mesmo, com o ambiente, com tudo. E, aí, comecei a trabalhar em um dos pontos como voluntária na Colônia Antônio Aleixo (PARTICIPANTE C)

Eu participava de um grupo chamado *Master Mind*, que é um grupo da *internet* de pessoas de várias partes do mundo que tinham o interesse em ser empresários, então compartilhavam informações e tudo. E o líder do grupo, volta e meia, fazia alguma ação assim tipo, dava algumas tarefas e aí ele deu uma, uma vez, que era, tipo, todo mundo tinha que apresentar um relatório de uma visita a algum instituto, de alguma ONG que trabalhasse com educação. E, aí, ele até deu uma lista oficial que era dos que eram cadastrados pelo governo e

não tinha nenhum em Manaus. Aí, eu fui pesquisar na *internet*. Aí, achei uma matéria no D24, da Cris Braga, falando do *Ler pra Crescer*, que foi, inclusive, a primeira matéria que saiu, assim, sobre o *Ler pra Crescer* em jornal. Aí, no final, tinha o telefone. Aí, eu liguei. Eu liguei, aí, tipo, primeiro me atendeu o Tommaso, aí. Eu não sei se eu não tava ouvindo direito. Ele não tava me escutando, eu acho, aí eu desliguei. Quando eu liguei de novo, até fiquei achando que tinha ligado errado, porque, aí, já atendeu uma mulher. Mas nem foi, foi porque ele atendeu e eu disse assim: “Olha..., acho que ela achou, a pessoa achou minha voz estranha...”. Que ele tinha o sotaque bem mais carregado e desligou. Aí quem me atendeu já foi a Elaine. Eu já fiquei acho que quase uma hora no telefone com ela nesse dia. Aí, ela me explicando como era que funcionava. Aí, no dia 8 de outubro, ela me chamou pra ir na feira do livro que tava tendo lá no Studio 5, conhecer eles e o Projeto. Aí fomos, de tarde, sábado, à tarde. Aí, no dia seguinte, eu já tava na festa das crianças e na outra semana, e na outra e na outra e não sai mais. (PARTICIPANTE D)

Quando eu cheguei aqui, eu fui trabalhar na Colônia Antônio Aleixo. Passei um ano na Colônia e vi muitas realidades e encontrei uma rua que se chama “Rua Central” ou tem um apelido aquela rua é a “Rua dos Cruéis”, que a realidade é muito grande lá. As crianças, elas, vendo muito filme de violência, elas imitavam as gangues, com armas, com rosto amarrado, camisa, só aparecendo os olhos, e ficavam fazendo esses tipos de violência. De fato, morreu muita gente naquela rua. Ainda não tá superado. Então, tinha uma igreja. O povo nem queria ir mais à igreja porque tava com medo. Então, eu falei: “Como é que eu vou ajudar aqui?”. Então, eu tive a seguinte ideia: “Eu vou começar a formar as crianças”. Aí, então, comecei a passar filmes, eu levei *datashow*, a oferecer o lanche, aí todo mundo ia. Aí, comecei o trabalho. Depois, eu me lembrei: “A Elaine tem com o Tommaso, tem esse Projeto aí”. Aí, eu telefonei de lá mesmo. E, depois de uns quatro meses, cinco meses: “Olha, eu quero que você venha pra cá e traga o Projeto aqui, do *Ler pra Crescer*, porque eu acredito no *Ler pra Crescer*”, eu disse assim pra ela. Eles foram pra lá. É um Projeto bom, piloto, tem feito um grande diferencial naquela área da cidade, através da mediação de leitura e, sobretudo do teatro que os italianos contribuíram bastante na formação. O teatro também é bom para a autoestima daquelas crianças. (PARTICIPANTE G)

Eu fiquei sabendo da existência do Instituto por meio da Elaine. Eu conheço a Elaine há vinte anos. Fui o primeiro parceiro de catequese dela. No (estudo) da catequese da comunidade. E, até então, eu não sabia que ela tinha essa particularidade dela sobre gostar de crianças. E, quando eu comecei a ver os *posts* pela *internet*, eu fiquei muito surpreso. Então, a primeira coisa era saber se ela tinha algum suporte ou precisava de algum tipo de ajuda, por conta da minha formação. Pra trabalhar com a mediação de leitura e escrita com as crianças. Então, eu liguei pra ela, troquei mensagem pelo *Face*, aí, fiquei sabendo que ela tava precisando de voluntários. Foi quando eu comecei a participar de maneira um pouco indireta, já que eu não morava aqui em Manaus. (PARTICIPANTE I)

Os relatos obtidos por meio das entrevistas mencionam o quanto os voluntários se envolvem com o Instituto e como se sentem gratificados em proporcionar o bem ao próximo, em transformar a realidade de outras pessoas e, conseqüentemente, a sua. Bernardes (1993), com base em Leavit, explica que o comportamento das pessoas nas organizações se explica como uma necessidade, ou seja, pela falta de algo que precisa ser suprido para garantir a sobrevivência e/ou bem-estar e que essas necessidades são diversas e podem caracterizar-se como curiosidade, aprendizado, autorrealização pessoal e/ou profissional entre outras.

Mesmo que do ponto de vista funcional, evidencia-se, em tais falas, que o Ler para Crescer tem atendido às necessidades dos seus voluntários, apresentando-se como meio para que estes satisfaçam suas necessidades. Neste sentido, o Ler para Crescer apresenta-se como um ambiente que é, ao mesmo tempo, funcional e harmonioso, afetuoso e amoroso, uma vez que proporciona a seus voluntários a satisfação das suas necessidades pessoais e/ou profissionais e com isso garante o funcionamento dos seus projetos e sobrevivência da ONG. Esse ambiente em que o bem-estar do outro passa a ser o principal objetivo das ações organizacionais, é refletido em todas as ações do Instituto, incluindo as práticas comunicacionais, mesmo que estas não sejam planejadas de maneira estratégica.

Tal perspectiva pode orientar outras organizações, tanto públicas quanto privadas e até mesmo outras ONGs, que comumente se veem criando campanhas e ações motivacionais para melhorar o clima organizacional e eficiência no trabalho. É certo que as motivações que impulsionam o trabalho do indivíduo em uma ONG, em grande parte diferem daquelas presentes na iniciativa pública e privada, em que há uma remuneração financeira. No entanto, a realidade vivenciada e descrita pelos voluntários do Ler para Crescer evidencia uma valorização do humano, que faz parte da própria natureza da ONG e que reverbera para aqueles que a integram em um processo *recursivo* e *hologramático* (MORIN, 2011a, 2012a, 2012b).

Recursivo, porque a sociedade que forma cidadãos e cria leis e regras para beneficiar a coletividade e que não consegue atender às necessidades dos cidadãos (de segurança, habitação, saúde, educação, saneamento básico) é a mesma que forma cidadãos que criam, por exemplo, ONGs que buscam, por meio de uma diversidade de projetos, atender a tais necessidades. “Ou seja, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos ao mesmo tempo produtos e produtores”. (MORIN, 2011a, p. 74). Hologramático, porque o indivíduo/voluntário é *constituído* pela organização, uma vez que carrega consigo experiências e interpretações elaboradas a partir da sua vivência no universo organizacional, assim como a organização é *constituída* também a partir daquilo que cada indivíduo/voluntário carrega da sua vivência fora da organização para dentro dela. Aproxima-se da ideia formulada por Pascal: “Não posso conceber o todo sem as partes e não posso conceber as partes sem o todo.” (MORIN, 2011a, p. 74).

Embora a rotina do Ler para Crescer seja permeada de obstáculos, devido à falta de verba para a manutenção dos projetos e por estar sempre em contato com situações de violência e extrema pobreza, seus voluntários sentem-se gratificados e motivados a continuar

suas atividades, o que também evidencia um princípio dialógico (MORIN, 2011a, 2011b, 2012a), em que ordem e desordem caminham juntas. Essa desordem social em que surgem as ONGs faz com que, por exemplo, mediante uma atuação permanente, exija de órgãos competentes a criação de políticas públicas que possam atender às demandas das minorias, o que, conseqüentemente, possibilitaria a “ordem”, identificada como uma sociedade justa e igualitária.

Segundo Morin (2011a, p. 47), “A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade”. Esses movimentos antagônicos como ‘ordem e desordem’ também podem ser percebidos na fala dos voluntários, quando estes, mesmo vivenciando um ambiente de violência e pobreza, reverberam sentimentos como amor, fraternidade, amizade. Nesse contexto, a comunicação organizacional funciona como o mecanismo facilitador mais importante da tomada de decisões e das relações construídas nos ambientes organizacionais.

Os relatos que são permeados de emoções, afetividade, relações de troca, transformação e aprendizados apontam para o paradigma relacional da comunicação. O paradigma relacional da comunicação tem suas bases teóricas e metodológicas em autores como Mead (1934) e Blumer (1937) e na corrente de estudos do Interacionismo Simbólico. Os interacionistas sustentavam que o comportamento da pessoa não podia ser estudado independentemente do contexto em que o comportamento ocorria e da percepção que ela tinha do seu meio ambiente (LITTLEJOHN, 1988).

Assim, o Instituto Ler para Crescer apresenta-se como uma organização humanizada³⁵, uma vez que, além de respeitar a diversidade de seus membros, é também capaz de proporcionar aos voluntários a satisfação de necessidades pessoais pela transformação da sua realidade e também do outro. A fala dos voluntários destaca o quanto se sentem felizes e gratificados pelo que realizam no Instituto, bem como o pronunciamento daqueles que enfatizavam a necessidade de fazer algo pelo bem do próximo.

A palavra que melhor descreve meu sentimento penso no Ler para Crescer é amor. (PARTICIPANTE A)

Para mim o Instituto representa uma realização. (PARTICIPANTE B)

³⁵ Uma empresa humanizada é aquela que se volta para seus funcionários e/ou ambientes, agrega valores e não somente a maximização de retorno aos acionistas. Preocupa-se com a melhoria de qualidade de vida no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob seus aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, sem fazer diferenças de raça, sexo ou credo (VERGARA; BRANCO, 2001).

Esperança de mudança é o que eu sinto. Baseado muito naquilo que eu já falei. Se a gente quer alguma coisa, então a gente tem que fazer. Não adianta só esperar e jogar tudo em cima do governo. Acho que é isso. (PARTICIPANTE C)

Esperança. É a palavra que me vem à cabeça quando penso no Instituto (PARTICIPANTE D)

Resumir o meu sentimento pelo Instituto em uma palavra é difícil. Porque veio um monte de pensamentos. Acho que solidariedade. O que a gente faz pelo outro. Não tem como não ser solidário. (PARTICIPANTE E)

Amor. Amor pelas crianças. É isso que me move! (PARTICIPANTE F)

Para mim, a palavra que resume meu sentimento pelo Instituto, acho que fraternidade, porque, como eles são crianças, assim, que os pais não são próximos, então, a gente tem esse sentimento, de fraternidade, quer estar ali com eles, compartilhando. Mesmo que seja um pacote de milhitos, se a gente dividir entre todos nós; pra eles, já é o máximo, entendeu? (PARTICIPANTE G)

Satisfação. É a palavra que mais identifica o que sinto pelo Ler para Crescer. (PARTICIPANTE H)

A palavra que representa o sentimento que sinto pelo Ler para Crescer é carinho. (PARTICIPANTE I)

A palavra que melhor descreve o que sinto é amor. Embora esteja inflacionada essa palavra, mas a gente pode dizer que são atitudes proféticas de amor em relação às crianças. (PARTICIPANTE J)

Neste cenário, o amor configura-se como um elemento constitutivo da vida cotidiana (MATURANA, 2004) e, sendo esse sujeito (amoroso) parte do todo organizacional, reforça a características do princípio *hologramático* (MORIN, 2011a, 2012a, 2012b), ou seja, os indivíduos/voluntários são parte do Instituto Ler para Crescer, assim como o Ler para Crescer é parte da vida dos indivíduos/voluntários.

Evidencia-se, portanto, a relação comunicação e humanização, exposta na percepção de Mumby (2010), que considera o ‘outro’ como aquele que abre novos horizontes, novas possibilidades de mudança e transformação, tornando a comunicação mais humana e humanitária, uma vez que esta se torna fundamentalmente enraizada em um sentido de cuidado pelo outro.

Baldissera (2008, 2009, 2010), ao propor as dimensões da comunicação de uma organização *comunicante*, ressalta que a comunicação organizacional ultrapassa os limites físicos da organização, pois, nesse processo, o mais importante é a interpretação dos públicos/sujeitos a respeito da organização. O autor enfatiza, ainda, que nem sempre a organização *comunicada* (aquela feita pela organização para divulgar informações sobre si) é percebida pelos sujeitos, neste caso os voluntários, da mesma forma como comunica, uma vez que os códigos linguísticos são variados.

Entre as perguntas elaboradas para a realização das entrevistas, questionou-se se os voluntários conheciam a história e a missão do Ler para Crescer. As respostas dos voluntários apresentaram-se compatíveis com a história e com a missão do Instituto. A pesquisa não nos permite afirmar se aquilo que é comunicado pelo Instituto é percebido por estes sujeitos/públicos da mesma forma como a organização gostaria que fosse percebida. Para tal afirmação, outras pesquisas seriam necessárias. Contudo, a princípio, percebe-se, sim, que a organização *comunicante* aproxima-se da organização *comunicada*.

Então, a missão do Instituto é, principalmente, a defesa do direito da criança e do adolescente. Tentando incluir, digamos, as crianças e os adolescentes e suas famílias também, dando oportunidades a elas, através da educação e de vários outros aspectos. (PARTICIPANTE A)

A missão? É tentar dar uma oportunidade às crianças, adolescentes, às famílias uma visão diferente sobre a vida. Uma oportunidade de conseguir enxergar um futuro diferente, um futuro mais amplo para a própria vida, para querer uma opção a mais, para poder escolher e fazer algo diferente e o próprio futuro. (PARTICIPANTE B)

O Instituto nasceu através da Elaine. E outros amigos que, na época eram catequistas, trabalhavam com algumas crianças, na igreja da comunidade e, lá, eles perceberam que as crianças tinham dificuldades de leitura, de compreensão de texto e outras coisas. Então, eles resolveram criar um projeto, lá, na Terra Nova que, a princípio, foi o projeto Ler pra Crescer. E, dali, o Instituto foi crescendo, passou pra Colônia Antônio Aleixo, depois pro Iranduba e outros bairros. Foi crescendo, até que, em 2011, foi institucionalizado. A missão é promover educação pra crianças e adolescentes, através da leitura. Crianças que estão em situação de vulnerabilidade social e que merecem ter seus direitos preservados. (PARTICIPANTE C)

A história do Ler para Crescer começou quando a Elaine era catequista na igreja. Nas aulas de catequese, na Colônia Terra Nova, ela notava que todas as atividades que envolviam leitura, as crianças é... rejeitavam. Então, ela começou a perceber essa deficiência na questão da leitura e acabou que as aulas de catequese estavam praticamente se transformando num reforço escolar. Aí ela decidiu fazer outra ação paralela, que envolvesse a leitura, mas de uma forma mais divertida e que as crianças se sentissem atraídas. E assim foram surgindo as unidades do Ler para Crescer. (PARTICIPANTE D)

O instituto é pautado no direito da criança, no direito à educação e ao brincar. Então, eu acho que a missão é, justamente, essa: levar às comunidades mais periféricas e às crianças com menos possibilidades esses dois direitos principais de brincar e de ter acesso à educação, e com isso transformar sua realidade. (PARTICIPANTE E)

A missão é educar, mas também de alguma forma acolher. Acolher as crianças que vivem em ambientes de violência e exclusão, por morar onde moram, por não ter uma vida tão bem estruturada para que tenham uma visão de futuro. Que elas possam acreditar nelas mesmas. Tudo isso tendo os livros e a brincadeira como um instrumento de inclusão. (PARTICIPANTE G)

A missão do Instituto é levar, vamos dizer assim, a educação às crianças da periferia. Levar o mundo, livros do saber, através de brincadeiras. Os projetos procuram mostrar que existe uma realidade diferente daquela encontrada, por exemplo, numa periferia...onde as crianças só têm uma visão de mundo, em que vizinhos ou até pais mesmo que vivem na violência. (PARTICIPANTE H)

O Instituto foi criado por causa dos grandes desafios que se apresentam na realidade com relação à criança e o adolescente. A Elaine percebeu isso ainda quando era catequista. Daí, então, eu creio que o Projeto era uma forma de intervenção diferenciada para contribuir, para que as crianças possam ter a possibilidade de desenvolver os seus talentos, as suas capacidades, com relação à educação. Eu diria que essas crianças, elas são a massa sobrando. Elas são os excluídos, elas são, na grande maioria, os pobres da periferia, porque outras pessoas com a mesma idade, já têm acesso à escola e educação, de modo que o Projeto é uma ação é solidária que visa, também, a fazer um diferencial com relação à experiência da liberdade e da responsabilidade. Então, o Ler para Crescer tenta contribuir, sendo uma pequena alavanca para que essas crianças, elas possam ter acesso, possibilidades de, também, conseguir, eu diria, vencer e realizar-se na vida. (PARTICIPANTE J)

A respeito de uma organização *falada* (BALDISSERA, 2008, 2009, 2010), é possível perceber que o Instituto faz parte da vida das pessoas que dedicam seu tempo aos projetos e extrapolam os ambientes organizacionais. Em um estabelecimento que fica localizado no bairro Vieiralves, em Manaus, é possível encontrar um prato no cardápio do restaurante “Crepe-Bistrô” com o nome do Instituto. A renda é direcionada aos projetos do Ler para Crescer. Assim, torna-se evidente que a comunicação organizacional vai além daquilo planejado pela organização e está longe do controle e da previsibilidade de um “alto escalão” organizacional. (Figura 25)

Sobre a ideia de criar um prato no cardápio, em homenagem ao Ler para Crescer, um dos voluntários explica:

Nós homenageamos as pessoas que nos ajudaram a chegar até aqui, e uma das pessoas que a gente queria homenagear era o casal, a Elaine e o Tommaso, porque eles deram todo o apoio, mesmo sabendo que a gente ia, de repente, deixar faltar...Se distanciar e, tipo, teve um prejuízo, porque a gente era muito ativo. Então, eles aceitaram e apoiaram a gente. Incentivaram! Então, são pessoas que participaram da nossa história. Eles estavam com a gente no dia em que a gente teve a ideia e, aí, eu tinha pensado em homenageá-los, porque, como tem alguns sabores no cardápio que são, nomes de casais e... só que, aí, tipo, depois eu pensei “Poxa! eu posso fazer um negócio melhor ainda, eu posso homenagear o Instituto que também faz parte da nossa história e, ainda, ajudar com alguma coisa de verba. Inclusive, ele é o prato mais vendido. (PARTICIPANTE D)

Figura 25 - Prato com o nome do Instituto no restaurante Crepe-Bistrô



Fonte: Site Tripadvisor³⁶

Além de um ambiente humano pautado na valorização e respeito pelo outro, as práticas de comunicação realizadas pelo Ler para Crescer, os “encontros de convivência”, apresentam características que evidenciam a dimensão humana da comunicação organizacional e que pode ser também compreendida como uma dimensão estratégica, à medida que propicia a informação dos voluntários a respeito do desempenho do Instituto, a profissionalização deles por meio de palestras e cursos e o fortalecimento dos vínculos entre o Instituto e seus voluntários, bem como entre os próprios voluntários.

Principalmente de aproximação, mesmo, dessa questão do voluntário se sentir o Ler pra Crescer, dele se identificar, cada vez mais, com a nossa causa. Numa atividade, no barco, quando a gente foi, a gente teve um momento só pra tomar banho de rio, pra conversar. A gente, nas convivências, interage bem. De uma maneira geral, a gente acaba criando um vínculo. E eu vejo bem isso, que a

³⁶ Disponível: http://www.tripadvisor.com.br/LocationPhotoDirectLink-g303235-d6510859-i110533294-Crepe_Bistro-Manaus_Amazon_River_State_of_Amazonas.html

gente precisa ser como uma família, mesmo, se fortalecer, tá todo mundo bem unido, pra poder o trabalho andar bem e desenvolver bem, porque tá tudo ligado, tá tudo conectado, dentro do Instituto, todos os núcleos, todos os membros, por mais que não sejam diretamente o educador social que vai tá ali com a criança, mas todo mundo trabalha pra que aquele momento possa acontecer, né? Então, eu acho que a empatia entre todos os membros é bem importante. (PARTICIPANTE A)

A parte de convivência é mais humana, que é aquela das refeições. Às vezes, de preparar juntos a comida, de fazer uma parte lúdica para ajudar todo o grupo a envolver-se, quebrar o gelo. Tem uma parte que é de formação, mesmo. Que se oferece, tipo, curso de várias áreas que podem ajudar na qualidade das ações do Instituto. Mas, assim, depois, sempre, tem uma parte mais espiritual bem aberta. Por exemplo, estou lembrando do 1º encontro que convidamos o Celdo Braga para fazer essa parte espiritual (que não é religioso). Ele fez uma atividade que falava sobre a espiritualidade a partir da natureza. E foi um momento muito especial para todos que participaram do encontro. (PARTICIPANTE B)

A convivência é voltada tanto pra capacitação do voluntário, pra profissionalização, a gente pode dizer assim, e, principalmente também, pra aproximar, pra acolher. Uma coisa que a gente viu que a gente precisa trabalhar muito esse ano é essa questão do voluntário se engajar e se apropriar do Ler pra Crescer, dele se sentir mesmo Ler pra Crescer e, conseqüentemente, trabalhar melhor. A gente tem duas convivências marcadas pra esse ano. Uma vai ser em julho e o que a gente lançou, assim, pra eles é que cada núcleo traga, pra essa convivência, o que eles acham interessante. Tipo: ‘Ah, eu quero fazer um momento de yoga com todo o Instituto’, então a gente vai fazer um momento de yoga. “Eu quero trazer um poeta pra fazer um sarau pra todo o Instituto”. Ou então “Eu acho que o Instituto precisa melhorar em gestão organizacional”, então eu vou trazer um palestrante de gestão organizacional. São momentos de compartilhamento, mesmo, de *feedback*, de situações vividas em espaços do *Ler pra Crescer*, como na Colônia Antônio Aleixo, que a gente tem muitas situações, assim, um pouco adversas, pela questão do tráfico que tem lá. (PARTICIPANTE C)

A gente tem, sempre, as convivências que são dois dias de formação, treinamento e de diversão, mesmo, pros voluntários tarem se conhecendo. E, ano passado, acho que algo bem marcante foi a reunião geral de comemoração de dois anos do Instituto. Já faz tempo que o Ler para Crescer existe como projeto, mas, como instituto, tem dois anos, indo pro terceiro, esse ano. Então, essas reuniões mensais acabam sempre marcando, porque a gente sempre comemora. Ou dois anos de Instituto ou uma nova parceria que surge ou um novo projeto que vai ser instalado ou algum ponto do Ler pra Crescer. Então, essas reuniões mensais e as convivências sempre são marcantes, sempre tem uma novidade. Nesses encontros a gente acaba se tornando mais amigos, porque a gente percebe que se conhece no Ler pra Crescer e, quando a gente vê, já tá indo pro cinema, fazendo um encontro separado. Então, tem esse clima de união de (como é que eu posso dizer?) de parceria, que acaba indo pra além do Ler pra Crescer. De poder ajudar, conversar, bater um papo fora daqui. “Preciso de ti, preciso de uma ajuda”. Estando ou não no Ler pra Crescer, a gente acaba criando esses laços. Tanto é que voluntários que já saíram, mas, hoje mesmo, a gente continua tendo contato. Então, acho que é um ambiente bem acolhedor. (PARTICIPANTE E)

No *blog* Caçadores de Biblioteca, desenvolvido por uma das voluntárias do Instituto, há um relato de dois dos encontros de convivência realizados em 2012. Em sua fala, ela

destaca o ambiente acolhedor e agradável que proporciona a capacitação dos voluntários, com palestras e oficinas cujos temas podem auxiliar no trabalho das atividades gerais, mas que também privilegia momentos de descontração, compartilhamento, passeios em grupo e outros. (Figura 26A, 26B, 26 C, 27A e, 27B)

Figura 26A - I Encontro de Convivência Ler para Crescer



Fonte: *Blog Caçadores de biblioteca*³⁷

³⁷ Disponível: <http://cazadoresdebiblioteca.blogspot.com.br/2012/01/ler-para-crescer-na-amazonia.html>

Figura 26B - I Encontro de Convivência Ler para Crescer

Um momento muito especial desse encontro foi a palestra intitulada a Importância da Comunicação, apresentada pela jornalista Manuela Dantas que apontou uma série de novas informações e dicas sobre os recursos da comunicação e o sucesso organizacional.

No último dia, domingo a tarde, houve a participação do músico e poeta Celso Braga que gerou um momento de mística entre o grupo, nos levando a refletir a questão da leitura do ponto de vista do espaço enquanto caboclos da Amazônia.



Aproveito para agradecer o convite feito pela Elaine e dizer que me sinto cada vez mais integrada ao Ler para Crescer e feliz por ter experimentado um final de semana envolvido com pessoas que tem amor por leitura.

O Ler para Crescer, em seus seis anos de existência já auxiliou na criação de cinco bibliotecas/brinquedotecas, fazendo articulação com as comunidades e estimulando as práticas de leitura.

Figura 26C - I Encontro de Convivência Ler para Crescer

Sob a coordenação de Elaine, Tomasso, Merlyk e Nádia as atividades previstas aconteceram de forma variada e harmoniosa e foram bem aceita pelo grupo pois alguns até dormiram na sede do Ler para Crescer e na hora da partida deu pra perceber que já sentiam uma pontinha de saudade.



Fonte: *Blog Caçadores de biblioteca*

Figura 27A: II Encontro de Convivência Ler para Crescer

LER PARA CRESCER - II CONVIVÊNCIA



Fonte: *Blog Caçadores de biblioteca*³⁸

³⁸ Disponível: <http://cazadoresdebiblioteca.blogspot.com.br/2012/01/ler-para-crescer-na-amazonia.html>

Figura 27B - II Encontro de Convivência Ler para Crescer

Já se passaram alguns dias, mas assim mesmo, escrevo para contar um pouquinho do quanto foi belo o final de semana que passamos na sede do INSTITUTO LER PARA CRESCER. Esse momento, marcou o segundo encontro de convivência de voluntários de 2012, evento que já era esperado com ansiedade por todos.

Constava na programação que eu ministraria uma oficina de Contação de História, pois além das leituras tão comuns nas atividades do LPC, também temos o desejo de realizar esse tipo de trabalho com o objetivo de envolver ainda mais nossas crianças no universo mágico permeado por histórias e livros.

A programação no primeiro dia, contou ainda com a palestra "O sentido de ser voluntário", ministrada pelo psicólogo Aurami Cardoso que de forma super bem humorada nos fez refletir sobre doação.

A noite, nada de descansar... todos seguimos para a BIENAL DO LIVRO, onde pudemos fazer belas e animadas fotos.



O segundo dia foi mais preguiçoso, talvez por que todos precisassem de um descanso já que o dia anterior havia sido puxado... acabamos por dormir mais, conversar entre si e conviver sem que houvesse uma atividade tão definida...

Na tardinha, porém, o encerramento foi belo, sensível e terno como são os encontros que permeiam o LPC. Com um delicioso jantar, visitas queridas que chegaram para saborear as gostosuras e também as bonitas apresentações.

Os destaques foram Alisson que contou "*Zé Murieta, o homem da capa preta*" e as parcerias entre Nâdia e Tomasso com a sensacional "*Menina bonita do laço de fita*". O encerramento ocorreu ao som de cantigas de roda e boas risadas coroando assim, a segunda edição de convivência de 2012.

Fonte: *Blog* Caçadores de biblioteca

Figura 27C - II Encontro de Convivência Ler para Crescer

A oficina foi muito legal e deu origem variadas informações técnicas e entre outras coisas, horripilantes gargalhadas de bruxas (algumas tímidas), mas todas muito engraçadas e a revelação de vários talentos. Foi necessário quebrar o gelo, então todos de posse de leituras prévias iniciaram o trabalho de contar, ao invés de ler, as histórias de seus livros preferidos.

Para uma primeira experiência todos foram super bem e o que mais contou foi a disposição para participar, se superar e aprender. Foi somente o princípio de um trabalho, que pode gerar muitos frutos...



Fonte: *Blog Caçadores de biblioteca*

Pesquisar tal dimensão no contexto do Ler para Crescer, sob o enfoque de uma perspectiva complexa, ajuda-nos a perceber que a comunicação nas organizações vai muito além da utilização de instrumentos e estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Nos dizeres de Kunsch (2006), é fundamental considerar, sobretudo, o processo relacional entre os indivíduos.

Ao compreender que indivíduos/organização/comunicação apresentam-se como um holograma (MORIN, 2011a, 2011b, 2012b), é possível identificar outros elementos que fazem parte da vida cotidiana dos indivíduos nas organizações (e também fora delas) e que não podem ser desconsiderados, uma vez que “(...) cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham a sua vida” (MORIN, 2011a, p. 57).

A relação de troca, o amor ao próximo, a realização, a esperança, a transformação, a mudança de vida, entre outras características que compõem o humano, apresentam-se em um

universo repleto de contradições, desordem, desorganização, falta de estrutura física e financeira entre outros tantos problemas que cercam o Ler para Crescer, evidenciando o princípio dialógico, proposto por Morin (1977, 1996, 2011a, 2011b, 2012b). Conforme o referido autor, para compreender a complexidade, é necessária a aceitação das contradições, uma vez que não se pode escamoteá-las, bem como a compreensão da desordem como um fenômeno necessário para a produção da ordem (MORIN, 2011a).

Para Chanlat (2012), faz-se necessário perceber melhor como a experiência humana é vivenciada nas organizações, centralizando os estudos, não somente sobre a satisfação e desempenho das pessoas nas organizações, mas também sobre o fator humano.

A dimensão de uma organização *comunicante e falada* (BALDISSERA 2008, 2009, 2010), que traz a noção de que a comunicação organizacional também se dá fora dos ambientes físicos da organização e longe do controle dos profissionais que atuam na área, também se torna evidente.

Diante das considerações apresentadas, a noção de comunicação organizacional deve ser ampliada para além daquilo que se formulou ao longo dos estudos e das práticas na área. No entanto, essa não é uma tarefa simples, pois exige de profissionais e pesquisadores (re)pensar as possibilidades de compreensão da comunicação organizacional, bem como rever posições e pensamentos que encontram-se consolidados.

CONSIDERAÇÕES

A comunicação organizacional no Instituto Ler para Crescer apresenta-se como uma comunicação muito mais próxima da dimensão instrumental, pois não é alicerçada com base em um planejamento estratégico, de acordo com os modelos disponíveis em publicações da área. No entanto, a observação das matérias publicadas em jornais *on line* e *blogs*, do *site* e também das postagens realizadas pelo Ler para Crescer no *Facebook* mostra elementos que direcionam a organização ao alcance dos seus objetivos. É possível perceber na organização *comunicada*, isto é, a fala oficial da ONG, coesão e continuidade dos projetos propostos pelo Ler para Crescer caracterizados como condições essenciais para uma ação estratégica e corresponsável.

A organização *comunicante*, aquela que é formada sob o enfoque da fala oficial da organização, somada à interpretação dos sujeitos (voluntários), apresenta elementos que são comuns a toda a equipe de voluntários. Tal percepção pode ser vislumbrada pelas falas dos voluntários, quando estes repetem a história do Ler para Crescer, identificam a missão e reforçam a necessidade de ações ligadas à área de atuação do Instituto.

Neste sentido, a história, a cultura e os vínculos criados entre o Ler para Crescer e seus voluntários por meio da comunicação – planejada ou não – norteiam as práticas de comunicação organizacional que ultrapassam as ações pontuais, permitindo assim a mobilização e, conseqüentemente, a mudança de seus sujeitos participantes.

As mensagens postadas no *Facebook* também demonstram um esforço de comunicação, que, embora não planejado, tem sido um instrumento efetivo para a propagação das ações do Instituto e de relacionamento com seus voluntários. A utilização das mídias sociais em instituições que não visam ao lucro proporciona não só visibilidade, mas também mudanças de atitude na qualidade de vida de determinados grupos sociais, pois possibilita a interação e a troca de informações, valores e ideias.

O número e o tamanho das matérias que já foram publicadas nas mídias locais destaca a credibilidade da ONG, amplia suas possibilidades de crescimento, proporciona visibilidade ao Instituto e valoriza o trabalho daqueles que se envolvem, de alguma maneira, para transformar a realidade ao seu redor. A visibilidade é um elemento fundamental como fator de desenvolvimento das ONGs, principalmente daquelas que dependem unicamente de doações e

trabalho voluntário, para manter seus projetos funcionando e criar vínculos com novas pessoas e grupos de interesses comuns.

A dimensão humana é percebida na própria natureza da organização, pois as ONGs são agentes de mudança humana (DRUCKER, 1999). Seu “produto” não é caracterizado como um objeto, mas sim uma criança que aprende e torna-se capaz de transformar sua realidade. A transformação não se dá somente naqueles que fazem parte das comunidades atendidas pelo Instituto, mas também naquele que doa seu tempo e seus esforços para a melhoria da sociedade em geral.

No que se refere à dimensão humana da comunicação organizacional, esta também pode ser vislumbrada a partir das dimensões instrumental e estratégica, uma vez que, mesmo fora de um padrão técnico, tanto as mensagens postadas no *Facebook*, e as matérias publicadas em jornais e em *blogs*, quanto as atividades desenvolvidas nos encontros de convivência apresentam elementos que valorizam seus voluntários, as crianças/adolescentes e suas famílias e permitem que estes possam mudar a realidade ao seu redor. Em vários depoimentos dos voluntários, foi possível perceber o quanto estes se mostram transformados diante daquilo que realizam no Instituto e como se sentem motivados a continuarem suas ações.

Chama atenção a forma como são realizados os encontros de convivência no Ler para Crescer. Uma reunião que deveria ser formal, pois tem como objetivo apresentar informações sobre as ações do Instituto, qualificar seus voluntários e distribuir tarefas, torna-se um acontecimento agradável, tranquilo e amoroso, capaz de criar vínculos duradouros que ultrapassam os ambientes físicos da organização. Durante esses encontros, além das palestras e cursos que visam qualificar seus voluntários para desenvolver as atividades do Instituto da melhor maneira, os voluntários preparam a comida juntos, brincam de jogos, declamam poemas, falam de suas experiências profissionais, recriam a história do Ler para Crescer com suas percepções e compartilham de momentos que os unem e os fortalecem enquanto grupo e indivíduo.

Essa característica permite pensar em como as reuniões e encontros em organizações públicas e privadas podem aprender com organizações dessa natureza. É comum encontrar em referências bibliográficas da área, considerações que buscam transpor projetos realizados em organizações públicas e privadas no âmbito das ONGs. No entanto, uma das observações que foram feitas no decorrer desta pesquisa foi, justamente, a ideia de que o contrário também é possível. Essa constatação fundamenta-se no fato de que tais organizações conseguem

motivar e fazer com que seus voluntários se sintam felizes em realizar suas tarefas, sem serem remunerados economicamente, mesmo sem ter as condições materiais, humanas e financeiras que as organizações do Primeiro e Segundo Setor.

Não se quer, com isso, fazer *uso* da valorização humana nas organizações como uma ferramenta para melhoria do ambiente nas organizações e, conseqüentemente, aumentar a eficiência das pessoas para que atinjam os objetivos organizacionais, como uma técnica em benefício próprio. Não seria verdadeiro, nem se sustentaria por muito tempo. As falas dos voluntários do Ler para Crescer evidenciaram que, mesmo em cenários *desorganizados* e sem recursos financeiros, é possível criar um ambiente propício ao diálogo, em que as pessoas são valorizadas pelo que são e não por aquilo que podem dar em troca; em que há possibilidades de satisfação pessoal/profissional, mesmo sem a remuneração econômica; em que a criação de vínculos é fundamental para o bem-estar da organização e de seus integrantes; em que as emoções individuais e coletivas podem ser expostas sem causar a impressão de “estranheza” e em que o bem do outro é também o meu, o seu e o nosso bem.

As considerações elaboradas por Baldissera (2008, 2009, 2010) a respeito das dimensões *comunicada, comunicante e falada* ampliam o conceito da comunicação organizacional, à medida que consideram a relação hologramática (MORIN, 1977, 1996, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b) entre sujeito/comunicação/organização, questionam o controle da gestão comunicacional nas organizações e propõem novos olhares a respeito dos públicos. Sua proposta desacomoda e faz com que se caminhe por outras estradas, em busca não do controle da comunicação nas organizações, mas da compreensão da comunicação e do sujeito como parte integrante da organização e não como uma ferramenta a ser usada e manipulada.

Destaca-se que tal percepção (para nós) só parece viável, a partir do momento em que se dispõe a perceber os fenômenos comunicacionais fora *da zona de conforto*. De modo geral, ainda é comum compreender a comunicação organizacional do ponto de vista linear, tecnicista, visando ao controle e maximização de resultados.

Ao propor-se uma análise que compreende a comunicação sob um olhar complexo, outros cenários podem ser vislumbrados. Pensar a comunicação, sob o enfoque do paradigma da complexidade, traz alguns apontamentos relevantes para a construção deste trabalho. A relação dialógica e hologramática entre pesquisador e objeto de estudo é uma delas. Durante muito tempo, disseminou-se que a construção do conhecimento se dá por intermédio de um pesquisador (espectador), observador dos fenômenos, capaz de afastar-se do objeto pesquisado. A ideia de pesquisar a comunicação à luz dos ecossistemas é compreender

(aceitar) que o pesquisador também faz parte desse ambiente (complexo) e que suas impressões com relação ao estudo são consequência da sua vida, não só como pesquisador, mas também como ser social e humano.

Para quem propõe um estudo que valoriza o humano em sua totalidade, considerar o pesquisador um ser diferente dos demais e que se encontra em outro plano, é negar a contradição existente nos ambientes pesquisados.

O princípio dialógico ajuda-nos a compreender que a desordem existe, sim, e que, em muitos fenômenos, ela é necessária para que haja ordem. Durante os estudos a respeito da comunicação organizacional em ONGs, alguns questionamentos eram constantes: Como as ONGs, que não possuem verbas permanentes, conseguem fazer campanhas para manutenção dos projetos? E por que algumas organizações públicas e privadas que destinam verbas significativas para suas campanhas e têm profissionais qualificados não conseguem sucesso? Como as pessoas no ritmo acelerado da vida contemporânea conseguem ter tempo para se dedicarem a projetos sociais? Como as pessoas que vivenciam a pobreza extrema como a das famílias beneficiadas pelo Ler para Crescer podem falar de amor, transformação, felicidade, quando isso parece tão contraditórios frente à realidade apresentada?

Neste sentido, a definição de ordem e desordem (MORIN, 1977, 2005) permite supor que, ao vivenciar a desordem constante nas ONGs, os voluntários têm mais habilidade em lidar com as adversidades, fazendo com que essas organizações se tornem mais criativas e dispostas a aceitar a *desordem* como algo comum no dia a dia, permitindo assim comportar as imprevisibilidades da vida cotidiana.

A realidade que cerca o Ler para Crescer e as dificuldades na manutenção dos projetos fazem com que a ideia de investir tempo e dinheiro em ações de comunicação seja secundária. Assim, as práticas de comunicação são feitas de maneira menos planejada, sem a pretensão do controle tão idealizado por gestores da área. Não quer dizer que tais ações não sejam eficazes e não colaborem para o alcance dos objetivos organizacionais.

A ideia de (re)pensar a comunicação organizacional (SCROFERNECKER et al., 2004) por meio da valorização (e compreensão) do ser humano em sua totalidade e não somente como um instrumento ou peça a ser manipulada a favor das organizações corrobora as observações deste trabalho e embasam as inquietações que motivaram esta pesquisa à medida que expõem a importância de rever os estudos e as práticas da comunicação organizacional,

por meio de olhares que se distanciam cada vez mais da visão funcionalista e linear reforçada pelas pesquisas na área durante décadas.

Nesse sentido, o estudo realizado no Instituto Ler para Crescer evidencia a importância dos laços afetivos e sociais, a efetiva relação de trocas entre organização e sujeitos, a constituição e a valorização do outro, bem como, tais elementos influenciam as práticas comunicacionais na organização estudada, permitindo assim vislumbrar novas abordagens e perspectivas a respeito da comunicação nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos de Carneiro. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANDRADE, M. G. **As organizações do Terceiro Setor: estratégias para captação de recursos**. 2002. 146f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais - ABONG. **Um novo marco legal para as ONGs no Brasil - fortalecendo a cidadania e a participação democrática**. São Paulo, 2008. Disponível em <http://www2.abong.org.br/final/download/Marco%20Legal.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2013.

_____. **As fundações Privadas e Sem Fins Lucrativos no Brasil - FASFIL**. São Paulo, 2010. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. Acesso: 5 de janeiro de 2013.

AZEVEDO, D. A. de. **Movimentos sociais, sociedade civil e transformação social no Brasil**. Saber Acadêmico, São Paulo – n. 09 - Jun. 2010. Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista9/pdf/artigos/18.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org) **Comunicação Organizacional: histórico, teoria e fundamentos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom – Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: Gestcorp-Eca-Usp, Abrapcorp, a. 6, edição especial, n. 10/11, p.115-120, 2009.

_____. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene.(Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. Volume 2. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

BAPTISTA, M.L.C. **Comunicação, Amorosidade e Autopoiese**. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 27., 2004, Porto Alegre. **Anais eletrônicos**. Disponível: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/142120151171703635339999300420813463589.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2014.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

BORBA, Cláudia Paes; PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PASQUALOTTO, Carina; UGALDE, Marise Mainieri de. **Ferramentas de Comunicação Organizacional em Organizações Não-Governamentais**. **PRETEXTO**. Belo Horizonte v. 13 n. 3 p. 44 – 71 jul./set. 2012.

BRAGA, Clara Soares; SILVA, Daniela Brandão do Couto e; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Fatores de Identificação em Projetos de Mobilização Social. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org.). **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social**. Autêntica: Belo Horizonte, 2007.

BRAGA, Luiz José. **Constituição do campo da comunicação**. In: **Verso e Reverso**. v. 25, n. 58. Ano XXV - 2011/1. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/924>. Acesso: 2 fev. 2014.

BUENO, W. C.. **A investigação em Comunicação Organizacional no Brasil: uma leitura abrangente dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPq**. *Comunicação & Inovação (Online)*, v. 15, p. 32-40, 2014.

CAPRA, Fritjof. **A teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cutrix, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresa: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHANLAT, Jean-Froçois. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. Trad. Arakcy Martins Rodrigues. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa comunidade global**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

COUTINHO, Joana. **ONG's: caminhos e (des)caminhos**. In: **Revista Lutas Sociais**, nº 13/14 – 1º semestre. São Paulo: Núcleo de Estudos de Ideologia e Lutas Sociais (NEILS), 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas**. XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 32., Curitiba – PR, 2009. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.

DAMÁSIO, Antonio. **O mistério da consciência: do corpo e das emoções**. Trad. Catarina Eleonora F. e Jeanne Sawaya; 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, Brasília ao conhecimento de si. Trad. Laura Teixeira Mota. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas**. 5ª edição, Ed. Pioneira, 1999.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vasalo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo, SP: Loyola 2003.

ELAMID, Elaine. **Histórico e atuação do Ler para Crescer**: depoimento [abri. 2014]. Entrevistadora: Manuella Lima. Manaus, 2014. 1 arquivo. mp3 (45 min.).

FERRARI, M. A. Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, V.R.V. **Teoria(s) da comunicação**: busca de identidade e de caminhos. Belo Horizonte: Depto. de Comunicação da UFMG, 1994.

_____. O objeto da Comunica e a comunicação como objeto. In: FRANÇA, Vera. (Orgs.) **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2010.

FRANÇA, V. **Paradigmas da comunicação**: conhecer o quê? **Ciber legenda** – Revista do curso de pós-graduação da Universidade Federal Fluminense. n. 5, 2001. Disponível em: <http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>. Acesso em 12 de outubro de 2103.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1987.

_____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1994.

GOHN, Maria da Glória. **Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais**. **Saúde soc.**, Ago 2004, vol.13, no.2, p.20-31. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902004000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: nov. 2013.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações?** Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HERNÁNDEZ, M.C.P. **Rede de ONGs como “intelectual orgânico” e sua implicação para o desenvolvimento local.** 2009. 133f. Dissertação (Organização e Desenvolvimento) – Centro Universitário de Desenvolvimento - FAE. Curitiba, 2009.

HENRIQUES, Márcio Simeone; BRAGA, Clara Soares; SILVA, Daniela Brandão do Couto e; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Relações Públicas em Projetos de Mobilização Social: funções características. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (Org). **Comunicação e Estratégias de Mobilização Social.** Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

HOHLFELDT, Antônio. A comunicação e as civilizações. In: FRANÇA, Vera. (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, 2010.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator humano nas organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **Comunicação organizacional: um estudo epistemológico.** 2007. 204f. Tese (Doutorado em comunicação social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo. 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **FASFIL 2010: associações sem fins lucrativos têm percentual maior de empregados com nível superior que a média nacional.** Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2278&id_pagina=1. Acesso 15 de dezembro de 2013.

ISSLER, Bernardo. Objetos de Pesquisa e Campo Comunicacional. In: WEBER, M.H.; BENTZ, I. e HOHLFELDT, A. (Orgs.). **Tensões e objetos da pesquisa em comunicação.** Porto Alegre: Sulina, 2002.

KANTER, Beth; FINE, H. Alisson. **Mídias sociais transformadoras: ação e mudança no Terceiro Setor.** São Paulo: Évora, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Valdemar Luiz. (Orgs.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora.** São Paulo: Summus, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. Volume 1. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

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

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

_____. A Dimensão Humana da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

_____. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo**. **Intercom – RBCC**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul./dez.2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442012000200014&script=sci_arttext. Acesso em: 12 dez. 2013.

LANDIM, Leilah (Org.). **Ações em sociedade militância, caridade, assistência, etc**. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

_____. **Experiência militante: histórias das assim chamadas ONGs**. **Revue Lusotopie**, Paris, n. 9, p.215-239, jan. 2002. Disponível em: <http://www.lusotopie.sciencespo Bordeaux.fr/somma2002-1.html>>. Acesso: 12 de dezembro de 2012.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs.). **Propostas contextuais sobre a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul – SP: Difusão editora, 2012.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.

LOMBARDI, Tomaso. **Comunicação no Ler para Crescer**: depoimento [abri. 2014]. Entrevistadora: Manuella Lima. Manaus, 2014. 1 arquivo .mp3 (30 min.).

MAIA, Rousiley C. M., FRANÇA, Vera V. A comunidade e a formação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 187-203.

MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MATURANA, Humberto. Brincar o caminho desenhado. In: MATURANA, Humberto, VERDEN-ZOLER, Gerda. **Amar e brincar**: fundamentos esquecidos do humano. Trad. Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athena, 2004.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Trad. José Fernando Campos Fortes. 1. ed atualizada. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

MIANI, Rozinaldo Antonio; LAIRÉ Lorène Monique. **A comunicação como estratégia de organização e atuação política: o caso da Central de Movimentos Populares (CMP) Regional Londrina**. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom. 31., Natal, RN, 2008. Anais. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0871-1.pdf> Acesso em: 21 dez. 2013.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo – Sp: Paulus, 2004.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In: FRANÇA, Vera. (Orgs.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2010a.

_____. Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In: FRANÇA, Vera. (Orgs.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2010b.

MENEZES, Dinah. **Comunicação nas ONGs: luxo ou necessidade?** São Paulo, 2005.
Disponível em: <http://www.comtexto.com.br/2convicomcctsDinahMenezes.htm>. Acesso: 15 out. 2012.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis).

MONTEIRO, Gilson; COLFERAI, Sandro Adalberto. Por uma pesquisa amazônica em comunicação: provocação para novos olhares. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O. (Orgs.). In: **Comunicação Midiatizada na e da Amazônia**. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

MORIN, Edgar. **O método 1 – a natureza da natureza**. Trad. Maria Gabriela de B. 2.ed. Portugal: Publicações Europa América, 1977.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da. **Para navegar no século 21: tecnologias do imaginário e cibercultura**. 2. ed. Porto Alegrea: Sulinas/Edipucrs, 2000.

_____. **Ciência com consciência**. Trad. Maria de Alexandre e Maria Alice Sampaio D. 82. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 4. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011a.

_____. **Os sete saberes à educação do futuro**. Trad. Catarina Eleonora F. e Jeanne Sawaya; 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2011b.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Trad. Eloá Jacobina. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012a.

_____. **O método 3 – o conhecimento do conhecimento**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2012b.

_____. **O método 5 – a humanidade da humanidade: a identidade humana**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

_____. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

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

_____. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A Comunicação como objeto de estudo e seus principais paradigmas**. São Paulo, SP: ABERJE. 2010. Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=123&ID_COLUNISTA=15. Acesso: janeiro 2014.

_____. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. 26., Anais. Belo Horizonte – PR, 2003. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>. Acesso: 9 de jan 2014.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. **Comunicação comunitária e educação para a cidadania**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista13/artigos%2013-3.htm>. Acesso: 12 de abril de 2013.

_____. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Valdemar Luiz. (Org) **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2006.

_____. Comunicação e terceiro setor. In: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Fundamentos Teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor: perspectiva alternativa**. FAMECOS: **Mídia, Cultura e Tecnologia**. Porto Alegre, v. 20. n. 1, pp. 89-107, janeiro/abril, 2013.

PEREIRA, M. F. Ecosistemas comunicacionais: uma proposição conceitual. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O.. (Orgs.). In: **Comunicação Midiatizada na e da Amazônia**. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

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

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, I, L; SOARES, A, T, N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

PUTNAM, Linda L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M Kroling. **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGC, Stewart R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

RIBEIRO, Anely. **Análise de situação na crise organizacional: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?** 2010. 238f. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2010.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. **A conversação em rede**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. 2. Ed. São José do Rio Preto, SP: Bluecom Comunicação, 2010.

SANTANA, Sílvia Olga Knopfler. A comunicação e a captação de recursos no terceiro setor. In: QUINTEIRO, Eudósia Acuña. **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

SOBOTTKA, Emil A. **Organizações civis: buscando uma definição para além das ONGs e “terceiro setor”**. Civitas – Revista de Ciências Sociais, Rio Grande do Sul: v. 2, n. 1, 2002. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/89/7044>. Acesso: 15 de janeiro de 2014.

STANLEY, Deezt. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora 2010.

TAYLOR, James R.; CASALLI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora 2010.

RÜDGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SANTANA, Silvia Olga Knopfler. A comunicação e a captação de recursos no terceiro setor. In: QUINTEIRO, Eudósia Acuña (Org.). **Um sensível olhar sobre o terceiro setor**. São Paulo: Summus, 2006.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho**. Petrópolis, Vozes, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. In: XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 23. Manaus – AM, 2000. CD Rom.

_____. Comunicação Organizacional: certezas e incertezas. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____. **Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea Brasileira**. In: 20º Compos: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação, 20., 2011, Porto Alegre. Anais do Encontro Anual da Compós. Porto Alegre: XX Encontro Anual da Compós/PPGCOM/FABICO/UFRGS, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIN, Lidiane Ramirez; OLIVEIRA, Rosângela Florczak. **Comunicação Organizacional e Estratégica: (Re)pensar para compreender**. VIII Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. ABRAPCORP. Anais Eletrônicos. Londrina – PR, 2014.

TORO, A., Jose Bernardo; WERNECKM, Nísia Maria Duarte. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Amazônia Legal, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior – ABES, UNICEF, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (ORG). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

VASCONCELLOS, Carolina Ferreira; BASTOS, Kelly Hellen. **Uma análise reflexiva sobre o projeto “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”**. In Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC_Vasconcellos.pdf. Acesso em: jun. 2013.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. **RAE**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 41, p. 20-30, 2001.

WENDHAUSEN, Henrique. A geração de diagnóstico na gestão dos processos comunicacionais de ONGs. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Valdemar Luiz. (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Trad. de Zélia Leal Adghimi. Brasília: Editora UnB, 2004.

_____. **Internet, e depois!:** uma teoria crítica das novas mídias. Trad. Isabel Crosseti. Porto Alegre: Sulina 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista para voluntários que fazem parte da direção do Instituto



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

Roteiro de Entrevista para direção do Instituto

Este roteiro de pesquisa faz parte do projeto “**A dimensão humana da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer**” que tem como objetivo Analisar a comunicação organizacional do Instituto Ler Para Crescer, tendo como base a dimensão humana da comunicação organizacional.

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Religião:

Estado civil:

Tempo de Voluntariado no Instituto Ler para Crescer:

Como e por que o Instituto foi criado?

Qual a Missão e a Visão do Instituto?

Como conheceu o Instituto?

Função que desempenha na direção do Instituto?

Atividades que realiza no Instituto?

Quantas horas (diária/semanal/mensal) em média de dedicação ao Instituto?

Você participa sempre das ações do Instituto?

Como se sente enquanto membro do Instituto?

Qual (is) motivo(s) o(a) levaram a ser voluntário?

Por que você escolheu esse Instituto para ser voluntário?

Você sempre participa dos Encontros de Convivência e das demais atividades voltados aos voluntários do Instituto?

Existe algum voluntário da área de comunicação?

Caso exista, que atividades ele desempenha?

O Instituto utiliza mídias sociais como Facebook, twitter, entre outras?

Se utiliza, quais?

Com que frequência são atualizadas?

O Instituto realiza avaliação das informações divulgadas?

O Instituto realiza planejamento de suas atividades?

Caso realize, como ele é elaborado?

Há um planejamento voltado para área de comunicação?

Quais as atividades concebidas pelo Instituto e direcionada para os voluntários?

Como são pensadas essas atividades?

Como é o relacionamento estabelecido com os demais voluntários?

Como estabelece comunicação com os demais voluntários?

Como é feita a comunicação das atividades do Instituto para os voluntários?

Como é realizada a distribuição de tarefas?

Qual o vínculo existente entre vocês? (amizade, familiar ou apenas referente aos interesses do Instituto?)

Já participou dos Encontros de Convivência realizados pelo Instituto?

Caso sim, quantos?

Qual(is) a(s) motivação(ões) para continuar seu trabalho no Instituto?

Se pudesse resumir seu sentimento em relação ao Instituto em apenas uma palavra, qual seria?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista para voluntários que NÃO fazem parte da direção do Instituto



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

Roteiro de Entrevista Voluntários que NÃO fazem parte da direção do Instituto

Este roteiro de pesquisa faz parte do projeto “**A dimensão humana da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer**” que tem como objetivo Analisar a comunicação organizacional do Instituto Ler Para Crescer, tendo como base a dimensão humana da comunicação organizacional.

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Religião:

Estado Civil:

Tempo de Voluntariado no Instituto Ler para Crescer:

Você sabe qual é a Missão e a Visão do Instituto?

Como conheceu o Instituto?

Qual atividade realiza no Instituto?

Quantas horas (diária/semanal/mensal) em média de dedicação ao Instituto?

Você participa sempre das ações do Instituto?

Como se sente enquanto membro do Instituto?

Quais motivos o levaram a ser voluntário?

Por que você escolheu esse Instituto para ser voluntário?

Você sempre participa dos Encontros de Convivência e das demais atividades voltadas aos voluntários do Instituto?

Caso sim, quantos encontros participou?

Como é seu relacionamento com os demais voluntários?

Como se comunica com o Instituto?

Recebe informações sobre as atividades e resultados das ações do Instituto com frequência?

Caso sim, de que maneira é informado?

Como se comunica com os outros voluntários?

O relacionamento é igual com todos os voluntários?

Qual o vínculo que você mantém com os outros voluntários? (amizade, familiar ou apenas referente aos interesses do Instituto?)

Qual(is) a(s) pessoa(s) mais marcante(s) do Instituto? Por que?

Qual a contribuição do Instituto para sua vida?

Você indicaria o Instituto para outra pessoa que quisesse realizar atividades voluntárias?

Qual(is) a(s) motivação(ões) para continuar no seu trabalho no Instituto?

Se pudesse resumir seu sentimento em relação ao Instituto em apenas uma palavra, qual seria?

Apêndice C – Aprovação do Projeto pelo Cep/Ufam





**PODER EXECUTIVO
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP/UFAM**

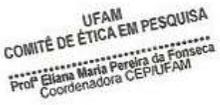
PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, o Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com CAAE nº 25167413.8.0000.5020, intitulado: **“A DIMENSÃO HUMANA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE O INSTITUTO LER PARA CRESCER”**, tendo como Pesquisadora Responsável Manuella Dantas Corrêa Lima.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 19 de março de 2014.



Prof.^a MSc. Eliana Maria Pereira da Fonseca
Coordenadora CEP/UFAM



UFAM
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
Prof.^a Eliana Maria Pereira da Fonseca
Coordenadora CEP/UFAM

Escola de Enfermagem de Manaus – EEM/UFAM
Rua Teresina, 4950 – Adrianópolis – CEP: 69057-070 – Manaus-AM – Fone: (92) 3305-5130 – E-mail: cep@ufam.edu.br

Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da Pesquisa **“A dimensão humana da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer”**, sob a responsabilidade da pesquisadora Manuella Dantas Corrêa Lima e sob a orientação da Profa. Dra Maria Emília de Oliveira Pereira Abbud, ambas com endereço profissional na Av: General Rodrigo Otávio, 6200, Coroado I, Manaus – AM, fones (92) 33054547 ou (92) 92718266. O presente estudo tem como objetivo analisar a dimensão humana da comunicação organizacional no Instituto Ler para Crescer.

Informo que sua participação é voluntária e se dará por meio de um encontro para realização de uma entrevista individual, com duração de aproximadamente 1hora/1h30m (uma hora ou uma hora e trinta minutos) que será gravada em áudio, e, posteriormente transcrita e analisada.

É importante dizer que os riscos para os sujeitos participantes na pesquisa são mínimos, podendo haver algum constrangimento ou incômodo, nestes casos a pesquisadora providenciará auxílio que possa minimizar o ocorrido. Se necessário será providenciado acompanhamento psicológico no laboratório de psicologia da UFAM. O principal benefício, caso o Sr (a) concorde em participar deste estudo, será a valorosa oportunidade de expressar sua opinião sobre sua atividade de voluntário no Instituto.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O

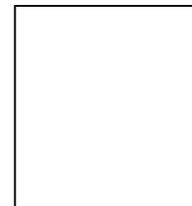
(a) Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o Sr(a) poderá entrar em contato com o pesquisador na Av: General Rodrigo Otávio, 6200, Coroado I, Manaus – AM. No Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM/UFAM), pelo telefone (92) 33054547 ou (92) 92718266, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Terezina, 495, Adrianópolis, Manaus – AM, telefone (92) 3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Participante

Data: ____ / ____ / ____



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

Pesquisador Responsável

Apêndice E – Termo de Consentimento



Manaus, 16 de novembro de 2013

Ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas – CEP/UFAM

A/C. Prof. Ana Paula Pessoa Oliveira

Coordenador do CEP / UFAM

Autorização para realização de pesquisa

Eu, Elaine Santos Elamid, Presidente do Instituto Ler para Crescer, venho por meio desta informar a V. Sa. que autorizo a pesquisadora Manuella Dantas Corrêa Lima, aluna do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, da Universidade Federal do Amazonas (PPGCCOM/UFAM), a realizar a pesquisa intitulada “**A dimensão humana da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Instituto Ler para Crescer**”, sob orientação da Profa. Dra. Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud.

Declaro conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/2012. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem estar.

Elaine Santos Elamid

Elaine Santos Elamid
Presidente do Instituto Ler para Crescer
CNPJ 14.674.886/0001-63

INSTITUTO LER PARA CRESCER
Elaine Santos Elamid
Presidente

Escritório: Av. Joaquim Nabuco, 1023, Centro, sala 01-CEFAM, CEP 69020-030, Manaus-AM
telefone: 92 32129056; celular Presidente: 92 93451063;
site: www.lerparacrescer.org ; e-mail: institutolerparacrescer@gmail.com

