

Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um Olhar Sobre a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins

Maiara Sobral Silva*
Adriana Cristina Omena dos Santos†

Índice

Introdução	2
1 Apresentando a Comunicação Organizacional	3
1.1 Desenvolvimento da Comunicação Organizacional	3
1.2 Conceitos sobre Comunicação Organizacional	5
1.3 O Planejamento de Comunicação Organizacional	8
1.4 Níveis e Fluxos de Comunicação	9
1.5 A Importância da Visibilidade	10
2 Breve Relato Sobre o Terceiro Setor	12
2.1 Paradigmas do Terceiro Setor	12
2.2 Terceiro Setor no Brasil e na América Latina	15
2.3 Atrelamento Terceiro Setor X Estado	18
3 A Comunicação em Organizações do Terceiro Setor	19
3.1 O Papel da Comunicação no Terceiro Setor	19
3.2 O Caso MST	21
3.3 Relação Terceiro Setor X Mídia	23
3.4 Conceitos e Definições da Comunicação no Terceiro Setor	24

*Universidade Federal do Tocantins – UFT.

†Universidade Federal do Tocantins – UFT.

4	Apresentação da Pesquisa, Resultados e Análise	26
4.1	Construindo a Pesquisa	26
4.2	Objeto de Estudo: O Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins	29
4.3	Apresentação e Análise dos Resultados	30
	Considerações Finais	37
	Referências Bibliográficas	39
	Apêndices	44
	Anexos	45

Introdução

O fortalecimento do Terceiro Setor pode ser compreendido como uma das grandes mudanças ocorridas no final do século XX e início do século XXI. Hoje esse setor composto pelas entidades não governamentais e sem fins lucrativos tem seu caráter social reconhecido mundialmente. No Brasil a evolução acontece em passos mais curtos, visto que o caráter do setor está sendo redefinido.

No Tocantins pode – se notar que o Terceiro Setor está em fase de estruturação, por ser um Estado novo, muitas organizações ainda não se firmaram como independentes e autônomas. Desta forma, no presente estudo a escolha foi analisar a comunicação em uma organização que ainda está se estruturando em Palmas, capital do Estado.

Considerando tal contexto a pesquisa foi desenvolvida com o intuito de refletir sobre as características do setor, no cenário palmense, em especial da organização denominada Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. Para isso fazer o recorte do que seria analisado foi o primeiro passo, deste modo no recorte foi decidido que a Comunicação Externa da organização seria o objeto de análise do estudo.

Para tanto no segundo capítulo foi necessário apresentar a Comunicação Organizacional, da qual a comunicação externa é um desdobramento. Após breve histórico dessa área no Brasil e introdução de alguns conceitos básicos, a visibilidade foi apontada como um dos objetivos a ser alcançado pela comunicação externa.

No capítulo seguinte são apresentados conceitos e algumas elucidações acerca do Terceiro Setor. Como suas origens na América Latina têm motivações diferentes, das organizações nascidas na Europa ou na

América do Norte, foi necessário elencar os paradigmas do Terceiro Setor, e também como no Brasil há uma tendência do setor em firmar parcerias com o Estado, as conseqüências desse atrelamento foram enumeradas. Além disso, foram abordados ainda conceituações e dados importantes para a compreensão do quem vem a ser o Terceiro Setor.

No quarto capítulo foi preciso esclarecer qual(is) o(s) papel(is) da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor, uma vez que esta ainda é utilizada de maneira amadora por diversas organizações. A base teórica, no entanto, indica a Comunicação Organizacional como uma área estratégica para o fortalecimento das organizações do setor.

O quinto capítulo foi dedicado à apresentação metodológica da pesquisa, que utilizou três procedimentos: a entrevista em profundidade, a análise documental e o uso de um mecanismo de busca na Internet. Neste capítulo também foram detalhados os resultados da pesquisa, assim como a análise dos resultados.

Ao chegar às considerações finais alguns pontos da análise dos resultados foi ressaltada, bem como foram enumeradas as dificuldades de se trabalhar com um setor em expansão tímida na capital tocantinense. Além disso, o capítulo apresenta sugestão de novas pesquisas, vislumbrando, por exemplo, que existem outras formas de se verificar as conseqüências que a relação Terceiro Setor e Estado oferece, tanto ao Estado como ao Terceiro Setor, e em especial, à comunidade.

1 Apresentando a Comunicação Organizacional

1.1 Desenvolvimento da Comunicação Organizacional

A história da Comunicação Organizacional no Brasil é recente, visto que a Associação de Comunicação Empresarial foi fundada em 1967. Como ressalta Torquato (2002) antes esta associação era conhecida como Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa (ABERJE). A priori a preocupação da nova organização era a Comunicação Interna, sendo que esse movimento consistia em motivar os funcionários, em outras palavras, o ideal era fazer o trabalhador vestir a camisa da empresa na qual trabalhava.

Torquato (2002) afirma que já nas décadas de 70 e 80 a Comunicação Organizacional passou a ter um papel estratégico nas organiza-

ções, devido à modernização com a chegada das multinacionais no país. No Brasil, segundo Kunsch (1997), o auge da Comunicação Organizacional aconteceu em 1985, com a reabertura política, momento em que a transparência nas relações com a sociedade começou a ser levada em consideração pelas instituições e empresas. Esse papel estratégico pode ser garantido pelo fluxo gerado no processo organizacional. É possível perceber tal visão na fala de Goldhaber (apud KUNSCH, 1997, p. 68) quando afirma que:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Segundo Torquato (2002, p.09) a Comunicação Organizacional no país se desenvolveu e hoje “o sistema de Comunicação Organizacional está consolidado nas estruturas, na linguagem, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros”.

Neste contexto, o crescimento da Comunicação Organizacional no Brasil pode ser compreendido como:

No Brasil, o campo da Comunicação Organizacional evoluiu nos últimos quarenta anos das reflexões operacionais sobre o jornalismo empresarial – produzido no contexto da administração científica e de uma sociedade politicamente e economicamente fechada – para uma comunicação que, na contemporaneidade, deve ser produzida para uma sociedade mais aberta, em termos comportamentais, e, no entanto, mais complexa no que se refere aos desafios econômicos, sociais e ecológicos. (NASSAR, 2008, p.73).

Este desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil pode ser compreendido como um dos fatores que impulsiona a organização, uma vez que a divulgação é um dos mantenedores da mesma.

1.2 Conceitos sobre Comunicação Organizacional

Independente do modelo de gestão da organização, a comunicação é um dos fatores que contribui para o desenvolvimento e conhecimento das ações dessa organização, sendo que exatamente neste sentido é que surgiu o conceito de Comunicação Organizacional. Kunsch (2008) aprofunda o termo ao afirmar que os fluxos comunicacionais entre público externo e interno, sociedade e mídia acontecem por meio da comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica, conjunto esse que a autora chama de Comunicação Organizacional Integrada.

A conceituação de Comunicação Integrada foi apresentada porque segundo Kunsch (2008) o termo Comunicação Organizacional já não contemplava os processos comunicacionais elaborados dentro de uma instituição, a comunicação agora deve ser integrada, ou seja, cada parte trabalha com um público específico e o todo integrado visa a promoção da imagem da organização.

O trabalho ora desenvolvido tem em seu foco preocupação com apenas uma das partes da Comunicação Organizacional Integrada, que é a Comunicação Institucional, aquela que “visa criar relações confiantes e construir reputação positiva com o todo o universo de públicos e sua natureza precípua e institucional”. (KUNSCH, 2008, p.115). Desta forma, a pesquisa não pretende analisar as outras três formas de comunicação que são a comunicação administrativa, comunicação interna e comunicação mercadológica, tem como foco observar de maneira analítica a comunicação institucional do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, em particular a comunicação externa do mesmo.

Embora Kunsch (2008) tenha apresentado um novo conceito para Comunicação Organizacional, que distribui os processos de forma semelhante, mas com termos diferenciados, neste trabalho será utilizada a proposta de Torquato (2002) haja vista que o mesmo como jornalista foca os conceitos, estudos e análises para o Jornalismo, e Kunsch, por sua vez, enfoca a área de Relações Públicas. Assim neste estudo cabem as reflexões de Torquato, visto que a análise do material desta pesquisa é realizada dentro de um curso de Jornalismo, além do fato de que a comunicação externa pode vir a ser uma das atribuições do jornalista dentro de um setor de comunicação.

Neste contexto é possível afirmar que a Comunicação Organiza-

cional pode ser compreendida como uma estratégia básica para o desenvolvimento da imagem de uma organização, seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor. Para Torquato (2002) essa área da comunicação pode ser dividida em quatro sub-áreas: comunicação administrativa, comunicação cultural, sistema de informação e comunicação social.

Assim, de acordo com a classificação de Torquato (2002), no âmbito dos processos internos de uma organização temos a comunicação administrativa, aquela que envolve as mensagens normativas com o intuito de orientar o fluxo das atividades. A comunicação cultural está relacionada aos climas internos, é onde os costumes, valores e idéias da comunidade interna têm grande influência. E o sistema de informação, que consiste no armazenamento das informações em um banco de dados.

O autor afirma que por outro lado, a comunicação social é aquela que envolve “as ações da comunicação coletiva, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão. A irradiação das mensagens de volta tanto para os circuitos internos quanto para os circuitos externos”. (TORQUATO, 2002, p. 52). Neste sentido e conforme afirmado anteriormente o trabalho tem como intuito analisar a comunicação externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, sendo que deverá ser levada em consideração à irradiação das mensagens para os circuitos externos, em particular a comunicação midiática, ocorrido junto aos meios de comunicação.

Dessa forma, fica entendido que a comunicação social em uma organização é dividida em interna e externa. A comunicação interna de acordo com Torquato (2002, p. 54) “deve contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços”. Por outro lado, a comunicação externa visa trabalhar o conceito da imagem junto ao público externo. Para o autor:

O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade. Por isso, seu foco é a opinião pública. E como é passível de constantes mudanças, em face da dinâmica das circunstâncias, o acompanhamento das tendências de opinião pública constitui dever prioritário do comunicador. (TORQUATO, 2002, p. 61).

A diferenciação entre comunicação externa e interna se faz necessária para que fique claro o porquê neste trabalho serão analisadas as políticas de Comunicação Externa, assim como sua definição.

Podemos definir comunicação organizacional, basicamente, como aquela comunicação dirigida ao público relacionado à organização (direta ou indiretamente) e que subentende uma comunicação interna, direcionada a funcionários e colaboradores em geral, e uma comunicação externa, direcionada aos clientes, sociedade, acionistas, fornecedores e outros públicos de interesse da organização, [...]. (SANTOS, 2008, p.2).

Há que ressaltar que os termos comunicação externa e comunicação institucional têm a mesma definição, a variação depende do autor adotado durante a pesquisa. Para entender a forma com que essa comunicação é desenvolvida e recebida é necessário analisar o processo pelo qual a mensagem passa. Os canais selecionados e os ruídos encontrados, conforme pode ser observado na afirmação de que:

O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados [...]. (NASSAR, 2008, p.64).

Analisar a importância desse processo comunicacional é um trunfo para qualquer organização, uma vez que, a mensagem é formulada a depender do público, caso isso não fique claro, há desperdício de informação. Vale lembrar que entre os objetivos da Comunicação Organizacional (NASSAR, 2008) estão reconhecer os públicos de interesse, entre os quais os colaboradores e legitimar a existência da organização.

Em geral a Comunicação Externa de uma instituição é abastecida pelas redes formais, “constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional”. (NASSAR, 2008, p.65). Dificilmente as redes informais servem como fonte para a comunicação externa, pois esta inclui “a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos”. (TORQUATO

apud NASSAR, 2008, p.65). Deste modo para atender aos objetivos do trabalho serão observados tanto as redes formais como seus desdobramentos.

1.3 O Planejamento de Comunicação Organizacional

Para que as políticas de Comunicação Organizacional surtem efeitos nas organizações é necessário um bom Planejamento de Comunicação Organizacional, que segundo Kunsch (2003, p.204) pode ser compreendido como:

[...] um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo “solto” e isolado dos contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. Acontece em nível macro, quando é orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina às organizações individualizadas.

Segundo Dias apud Kunsch (2003, p.204) “o planejamento pressupõe imagens do futuro e a definição que a organização deve seguir no contexto desse futuro, ao passo que a solução de problemas é imediatista e visa simplesmente corrigir discontinuidades entre a organização e seu ambiente”. Assim fica claro o papel pontual do planejamento para o sucesso da organização. Este não visa a previsão do futuro, mas sim estipular metas e objetivos para a comunicação e quais os ganhos esta trará para a organização, assim como o seu papel.

Quatro são os princípios que devem ser levados em consideração durante o planejamento: a contribuição aos objetivos, a função de precedência, a abrangência e a eficiência. (KUNSCH, 2008). Ackoff apud Kunsch (2008) define três filosofias que orientam e direcionam o planejamento: a satisfação, otimização e adaptação. Ainda segundo Kunsch (2008, p.216) o planejamento é importante porque “Possibilita conduzir os esforços para objetivos pré – estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis”.

Desta forma, o primeiro passo para a efetivação da comunicação em qualquer organização é a elaboração de um Planejamento Comunicação Organizacional.

1.4 Níveis e Fluxos de Comunicação

Vale ressaltar, neste contexto, a relevância dos níveis e dos fluxos de comunicação. Kunsch (apud NASSAR, 2008, p.65) define os níveis em: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico, eles são relacionados às habilidades e dificuldades do indivíduo em se colocar no processo comunicacional da organização. Nesse aspecto é importante ressaltar que o nível levado na análise deste trabalho é organizacional, com o objetivo de verificar a eficácia do mesmo na Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins.

Segundo Nassar (2008, p.65) “o fluxos são classificados em: descendente, ascendente, lateral, transversal e circular”. O descendente é a informação oficial, aquela que sai do comando para a base, na maioria das vezes nesse fluxo há ruído, pois passa por diferentes níveis hierárquicos. Já o ascendente é o contrário, aquele que sai dos níveis inferiores para o topo da organização. O lateral ocorre entre pessoas e departamentos do mesmo nível hierárquico. O transversal não respeita limites hierárquicos, é aquele realizado nas instituições menos burocráticas e com programas interdepartamentais. Por fim, o circular é aquele que segue praticamente por todas as direções, acontece com mais frequência em organizações informais.

É importante conhecer os fluxos de comunicação para definir quais os caminhos que as informações do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins percorreram até chegarem à mídia, sendo que na Comunicação Externa será observado de maneira mais particular o fluxo descendente, visto que nas estratégias de Comunicação Externa, na maioria das vezes, as informações partem do comando para a base e posteriormente para a mídia.

Há várias formas de circulação dos fluxos por meio dos veículos de comunicação. Nassar (2008) os divide em tradicionais (face a face), impressos (boletins, jornais), audiovisuais (vídeos e televisões) e os modernos meios digitais, caracterizados pela convergência. No caso desta pesquisa serão observados os materiais indicados pela gestão da orga-

nização estudada, além dos modernos digitais, uma vez que uma das etapas do trabalho é analisar os resultados de um mecanismo de busca da Internet.

Conforme pode ser observado, no contexto apresentado até o momento, a Comunicação Organizacional não pode ser considerada uma parte isolada dentro de uma organização, seja ela do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor, visto que ela depende de outros setores para seu desenvolvimento. Assim a Comunicação Organizacional precisa sair do amadorismo e se tornar parte estratégica da organização.

1.5 A Importância da Visibilidade

O conceito de visibilidade deriva de visível, aquilo que pode ser visto, de acordo com Thompson (2008) a visibilidade possui algumas características, uma vez que está relacionada com as potencialidades físicas e temporais (de tempo e espaço), é situada e é recíproca. O autor afirma, no entanto, que com o desenvolvimento da comunicação mediática a visibilidade passa a ser livre das propriedades espaciais e temporais e não é tipicamente recíproca.

De acordo com o autor o desenvolvimento das mídias comunicacionais trouxe novas formas de visibilidade, cujas características vão de um meio para o outro. Para Thompson (2008, p. 21):

[...] nessa nova forma de visibilidade mediada, o campo da visão [...] molda-se pelas propriedades distintivas das mídias comunicacionais, por uma gama de aspectos sociais e técnicos (como angulações de câmera, processos de edição e pelos interesses e prioridades organizacionais) e por novas formas de interação.

Em síntese nessa nova visibilidade, a comunicação passa a ter fundamental para o campo da visão referido pelo autor. Neste contexto é possível afirmar que a visibilidade é um dos principais fatores para o desenvolvimento organizacional. Segundo Miani e Lairé (2008, p.11) a visibilidade é um dos pilares para os movimentos sociais.

Qualquer que seja o projeto político defendido por um determinado movimento ou entidade social faz-se necessário,

numa sociedade que tem a comunicação como um de seus pilares, dar visibilidade aos seus valores e idéias, bem como às suas ações políticas, através de práticas comunicativas. Com isso, os movimentos sociais e populares ampliariam as suas condições de exercício de poder e se qualificariam para a disputa dos “corações e mentes” na sociedade.

As políticas de comunicação, nos movimentos sociais, devem ser diferenciadas, visto que a depender dos objetivos da organização os públicos e estratégias variam, pode se entender como política de comunicação nesse contexto como um grupo de “diretrizes políticas, [...], sobre a comunicação de uma determinada organização social, invariavelmente materializado por práticas e produções comunicativas planejadas e executadas de forma participativa e dentro de parâmetros de eficiência e eficácia”. (MIANI; FREGONESI apud MIANI; LAIRÉ, 2008, p. 11).

A importância da visibilidade está além do fato de aparecer na mídia, visto que por meio desta as organizações ganham espaço e se tornam parte da agenda midiática, e principalmente da sociedade.

Nesse sentido, quando um tema alcança a esfera de visibilidade midiática (e isso acontece em geral porque o tema já é discutido em diferentes instâncias da sociedade), os embates culturais passam a ser agendados pelas mídias e a alcançar outros espaços para além dos grupos que dele participam. As angústias e discussões dos movimentos sociais, que buscam essa visibilidade, passam a ser publicizados a partir do espaço público da mídia – principalmente da televisão. (BARROS, 2008, p.2).

Ao compreender o quanto a visibilidade é valiosa para o fortalecimento da organização, o gestor sai na frente, fator relevante num mercado onde a concorrência cresce em ritmo acelerado, independente do setor. Uma vez que até mesmo no Terceiro Setor já existem muitas organizações, a depender da causa defendida, o panorama já se encontra saturado, como é o caso dos movimentos ambientais.

2 Breve Relato Sobre o Terceiro Setor

2.1 Paradigmas do Terceiro Setor

O mundo, o Estado¹ e sociedade mudaram. Isto afetou as relações sociais e fez com que, neste contexto surgisse o Terceiro Setor², constituído por “entidades civis instituídas juridicamente sem fins lucrativos e que atuam suprimindo o papel que seria do Estado”. (FÍGARO, 2006, p. 62). Quais instituições constituem o Terceiro Setor? Não existe uma única definição, contudo, por convenção optou-se por dizer que é o setor da filantropia, aquele formado pelas ONGs, associações, sindicatos, Sistema S, entre outros, sendo que durante este estudo serão utilizados tanto o termo adotado por Gohn, movimentos sociais, como o termo Terceiro Setor.

Cabe Lembrar, que para Gohn (1997) a definição do termo movimento social varia segundo o paradigma adotado, portanto, é necessário entender quais e o quê dizem os paradigmas que tratam sobre os movimentos sociais, que para Gohn (1997) são divididos em três: o norte – americano, o europeu e o latino – americano.

Cada paradigma reúne várias teorias diferentes. No caso do norte – americano, Gohn (1997) o divide em cinco teorias clássicas: a Escola de Chicago e os interacionistas; sociedade de massas; abordagem sociopolítica; o comportamento coletivo sob a ótica do funcionalismo; e as teorias organizacionais – comportamentalistas. Os eixos centrais das teorias clássicas segundo Gohn (1997, p. 23) são “a teoria da ação social, e a busca de compreensão dos comportamentos coletivos”. Cada paradigma norteia as associações dos seus respectivos países, por isso, é necessário entender quais modelos norteiam as organizações em diferentes continentes, até chegar na América Latina.

Já a partir dos anos 60 os movimentos sociais nos EUA passam por mudanças estruturais, em função das mudanças ocorridas na sociedade, tais como a participação das classes médias e até mesmo das elites, fator que origina uma nova teoria: Mobilização de Recursos (MR). Segundo os teóricos desta corrente, dentre eles Olson, Mayer e Tilly, o

¹Neste trabalho o termo Estado será grifado com inicial maiúscula, uma vez que assume a interpretação de Primeiro Setor.

²Embora alguns autores redijam Terceiro Setor com iniciais minúsculas, neste estudo será adotada a grafia com iniciais maiúsculas.

paradigma clássico baseado nos descontentamentos e comportamentos de origem pessoal não explicava a adesão das classes médias e das elites aos movimentos sociais, uma vez que os dois últimos não passavam por exclusões. A MR analisa os movimentos sociais como grupos de interesses que buscam e precisam estocar recursos, “sendo os principais os econômicos, humanos e de comunicação” (GOHN, 1997, p. 51).

Muitas foram as críticas ao caráter econômico da MR, então nos anos 70 ela foi reformulada e renomeada como teoria da Mobilização Política (MP). Conforme Gohn (1997, p. 69):

Passou – se a enfatizar a estrutura das oportunidades políticas, o grau de organização dos grupos demandatários, e a se aplicar a análise cultural na interpretação dos discursos dos atores dos movimentos. Ou seja, a linguagem, as idéias, os símbolos, as ideologias, as práticas de resistência cultural, tudo passou a ser visto como componente dos conflitos expressos nos discursos [...].

Neste contexto apresentado a estruturação do terceiro setor passou por várias fases, e foi influenciada por diferentes variáveis, tais como a geografia, a economia e a política. No caso do estudo proposto torna-se um pouco mais complexo definir qual o paradigma adotado pela associação pesquisada, uma vez que esta tem uma dependência estatal muito forte, contudo algumas o aproximam tanto do paradigma europeu como do paradigma latino-americano.

No caso dos paradigmas europeus não existe uma linearidade como no norte – americano, os seus estudos são contemporâneos e defendem teorias muito divergentes. A princípio é necessário pontuar o paradigma dos Novos Movimentos Sociais, que foge da definição funcionalista e como afirma Gohn (1997, p. 121) “enfatizavam a cultura, a ideologia, as lutas sociais cotidianas, a solidariedade entre as pessoas de um grupo ou movimento social e o processo de identidade criado”, mas não existe uma corrente uníssona, pode – se citar três principais, a francesa, a italiana e a alemã.

A corrente francesa do pesquisador Alain Touraine que defende o acionalismo dos atores coletivos. O sociólogo levava em consideração os sistemas e mudanças sociais para analisar os movimentos sociais durante os anos 60, em tese ele se guiava por uma teoria das condutas e

comportamentos sociais. Segundo Gohn (1997, p. 143) para o francês “só existe movimento social se houver a combinação de três dimensões essenciais: classe, nação e modernização”.

O teórico Alberto Melucci estudou os movimentos sociais por varias décadas, mas passou a ser reconhecido no final dos anos 80. Ele é da corrente italiana, que enfatiza a identidade coletiva, ao contrário de Touraine seus estudos são focados no campo micro, na ação coletiva dos indivíduos, com foco mais psicológico e social (GOHN, 1997).

Por fim a corrente alemã com sua abordagem neomarxista, na qual um dos autores é Claus Offe. Como remanescente do marxismo, a corrente dá seguimento aos estudos da Escola de Frankfurt, que enfatiza a análise política, trata dos grupos hegemônicos e contra – hegemônicos. A corrente acredita que a transição do capitalismo foi desorganizada, focada no materialismo e discute as formas de privação e dominação do mundo contemporâneo (GOHN, 1997).

Como foi citado o paradigma neomarxista é necessário, ainda que brevemente, pontuar o paradigma marxista, que diz respeito aos “processos de lutas sociais voltadas para a transformação das condições existentes na realidade social, de carências econômicas e/ou opressão sociopolítica e cultural”. (GOHN, 1997, p. 171). Esse paradigma não é voltado ao estudo das revoluções, mas à luta histórica entre classe dominante e classe dominada.

Quanto ao paradigma latino-americano, este possui caráter mais experimental uma vez que a maior parte da bibliografia sobre o assunto é empírico – descritiva. De acordo com Foweraker (apud GOHN, 1997, p. 211) “mobilizações massivas têm ocorrido na América Latina, mas pouca teorização sobre os movimentos tem sido feita”. Gohn (1997) aponta que apenas Brasil, México, Argentina e Chile têm tradição firmada na área.

Antes dos anos 70 os estudos sobre movimentos sociais na América Latina geraram as teorias da modernização, da marginalidade e da dependência da América Latina. Para Gohn (1997) o caráter empírico desses estudos está relacionado ao uso dos paradigmas europeus, especialmente o marxista, nas pesquisas sobre os movimentos sociais na América Latina.

No decorrer dos anos, e com a redemocratização de boa parte dos países latino-americanos, o paradigma marxista foi sendo substituído

pelo paradigma dos Novos Movimentos Sociais. Os autores latino-americanos começam a despontar. Cada país com sua especificidade redesenhou uma distribuição dos movimentos sociais, que durante a transição do regime militar à democracia proporcionou vários novos espaços na política.

A compreensão sobre os diferentes paradigmas que norteiam o terceiro setor se faz necessária para entender o atual contexto dos movimentos sociais no Brasil, uma vez que o objeto do estudo está situado na América Latina, continente que sofreu influências européias e norte-americanas. Para facilitar o entendimento, Mello (apud FÍGARO, 2006, p. 63) conseguiu definir em poucas linhas a essência dos diferentes paradigmas:

Um grupo é o americano, que considera o Terceiro Setor como mais um setor dentro da sociedade capitalista. Outro é o europeu, que considera o Terceiro Setor como a área do social – ativismo, do cooperativismo e das sociedades de interesse mútuo [...]. O terceiro grupo trata o setor como uma área de ativismo político, em que as pessoas podem tomar decisões ideológicas [...].

2.2 Terceiro Setor no Brasil e na América Latina

Após a definição dos paradigmas, é necessária compreender a retrospectiva do Terceiro Setor no Brasil, os registros sobre as primeiras atuações no país são baseados na filantropia, época em que principalmente a Igreja Católica realizava ações de assistência social, tais como as Santas Casas.

Seguindo a linha de raciocínio apresentada é interessante observar que o fortalecimento do Terceiro Setor no Brasil, anos 70, aconteceu durante o regime militar. Para Motter (2006) nesta época às restrições e censuras impostas pelo Estado deram forças à sociedade civil, que buscava espaços alternativos para manifestações e reivindicações diante a ditadura, queriam liberdade de expressão.

Assim, no Brasil, a relativamente nova preocupação com o Terceiro Setor e com a ação de setores privados na comunidade não resulta da ausência de capacidade de organiza-

ção da sociedade civil para intervenção social, mas das relações autoritárias e paternalistas com o Estado em relação à sociedade civil. (COSTA, 2006, p.9).

Mas como reitera Meneses (2006) o Terceiro Setor no Brasil só passou a ser reconhecido por meio dos projetos das Organizações Não – Governamentais (ONG’S) a partir dos anos 80 e ganha força mundial em 1990, momento em que as Organizações das Nações Unidas (ONU) realiza várias Cúpulas Sociais para formulação de uma agenda social, com ênfase global, onde os países considerados ricos começaram a se preocupar com os problemas sociais dos titulados países pobres.

Acontece que a partir dos anos 90 o cenário dos movimentos sociais na América Latina é modificado, pois como bem lembra Gohn (1997) as instituições internacionais não priorizavam mais os projetos desta região por acreditarem que a transição democrática já estava concluída e mudaram o foco para o Leste Europeu. É durante esta fase que os movimentos sociais no Brasil aceleram sua busca por captação de recursos, o que levou a um envolvimento maior em parcerias com os setores público e privado.

De acordo com pesquisa realizada em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, no Brasil existem 16.089 entidades de assistência social, também conhecidas por Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), ou Organizações Não Governamentais (ONG’S). A inscrição no Conselho Nacional de Assistência Social foi condição necessária para o enquadramento da organização como Oscip. O mesmo levantamento apontou um dado interessante, uma vez que 32,6% das entidades afirmaram que sua principal fonte de renda era pública. Se todas as fontes de financiamento forem levadas em consideração a verba pública foi apontada por 55,7% das organizações como recurso para seu funcionamento. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2006).

Há que ressaltar, no entanto, que essa parceria entre o setor público e o Terceiro Setor não pode ser considerada de todo ruim, uma vez que sem o apoio da iniciativa pública muitos projetos não sairiam do papel. Por outro lado, a redemocratização política do Brasil não foi completa, ainda existem muitos gestores que utilizam do Estado para obtenção de benefícios pessoais, que agem como se fossem detentores de todo o dinheiro público, que vivem em clãs políticos e dificilmente querem

ceder espaço para novos atores sociais, comportamento que se torna terreno fértil para o surgimento e desenvolvimento da corrupção³.

Um exemplo da afirmação apresentada são os recentes casos nos quais governos apoiaram projetos sociais que na verdade nem saíram do papel, só serviram para lavagem de dinheiro. Outro caso recente foi a criação da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das ONG's⁴, uma vez que se as parcerias entre o Primeiro e Terceiro Setor fossem idôneas e sem barganhas não seria necessária a CPI. O caso repercutiu em vários veículos de comunicação, sendo que em entrevista recente a ex-senadora Heloísa Helena criticou a atuação dos movimentos sociais no Brasil.

[...] o Governo Lula tem uma vinculação a setores organizados da sociedade. E, por conta dela, conseguiu paralisar, estatizar, comprar muitos movimentos sociais. Hoje, esses movimentos sociais em vez de fazerem o enfrentamento necessário, se calam de forma cúmplice e acorvadada. Pelo menos na época do FHC havia uma resistência popular. (PARDELLAS; LAGO, 2008, p. 10).

Este tipo de convênio está focado em um modelo de gestão, incomum no Brasil, baseado na confiança e credibilidade, desta forma, os gestores precisam de uma nova prática. Para Motter (2006, p. 37):

Assim, assistimos, hoje, a um momento de redefinições de palavras e atos, do surgimento de novos sentidos, que emergem para transformar não apenas a linguagem e seus conceitos, como também a realidade que as palavras recobrem: as práticas cidadãs, empresariais, governamentais.

Esse novo momento necessita de novas ações, novos gestores e novos cidadãos, para que o terceiro setor possa se estabelecer de forma autônoma. Como já foi citado, a tentativa de nomear os tipos de organizações pesquisadas demonstra a fragilidade de uma definição concreta. Hoje as instituições sociais sem fins lucrativos são conhecidas de

³Segundo Ferreira (2001) corrupção pode ser compreendida como o ato ou efeito de corromper, decomposição, devassidão, depravação, suborno ou peita.

⁴Foi criada em 2007 para investigar o repasse de R\$ 13 bilhões para entidades do Terceiro Setor, entre 1999 e 2006.

diversas maneiras. Talvez o termo mais difundido seja Organização Não-Governamental (ONG), mas também são conhecidas por movimentos sociais, instituições do Terceiro Setor, ou instituições da sociedade civil. Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso foi definida uma nova nomenclatura Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), mas que ainda não foi popularizada.

2.3 Atrelamento Terceiro Setor X Estado

Para Kisil (2006) os gestores do Terceiro Setor não podem acreditar, de maneira ingênua, que a aproximação com o Estado é apenas um facilitador para o seu trabalho, é importante que eles compreendam que a sociedade civil é o seu objetivo, tanto como público, tanto como agente. O voluntariado e a autonomia financeira devem ser buscados e a participação da sociedade civil, nesse processo é de extrema precisão, para isso é importante investir em estratégias de comunicação externa.

A preocupação hoje é em tornar o Terceiro Setor cada vez amplo e flexível, de maneira que empresa e Estado possam formular políticas que tenham finalidade eminentemente pública e que atuem em áreas de risco, dificilmente atingidas pela circulação de capital impulsionada pelo mercado. As áreas nas quais essas políticas têm mais facilmente se organizado são: ambientalismo, atendimento à infância e promoção da cultura. (COSTA, 2006, p.10).

Assim é importante que essas parcerias sejam revistas, uma vez que o Terceiro Setor não pode ser simplesmente tratado como um braço do Estado, aquele que se responsabiliza e executa as ações que são obrigações e deveres do Estado. Toda e qualquer atividade do Terceiro Setor deve ser compreendida como para o bem – estar social, por isso, o Estado não pode se apropriar desse caráter para esconder seu mau gerenciamento das políticas públicas.

A realidade do Terceiro Setor está em assumir responsabilidades na esfera pública sendo de origem privada, rompendo a barreira entre o público e o privado. Há, portanto, uma aproximação entre Estado e empresa, em que esta deixa de

visar apenas o lucro, enquanto o primeiro se viu incapaz de realizar as suas obrigações de forma independente. (MOTTER, 2006, p.33).

Os governos passam, mas as demandas continuam, assim o Terceiro Setor, mesmo que em ascensão, precisa redefinir seu caráter, nem público, nem privado. Para que o Terceiro Setor se firme de maneira autônoma, várias estratégias são necessárias, a comunicação pode ser citada como uma das principais, desta forma, a comunicação bem feita e voltada para os públicos certos garante a auto-sustentabilidade e a auto – gestão, dentre as quais a financeira, do setor.

3 A Comunicação em Organizações do Terceiro Setor

3.1 O Papel da Comunicação no Terceiro Setor

É fato que a comunicação possui diversos usos nas organizações e estes têm sido descobertos também pelos veículos comunitários, organizações não-governamentais, associações etc., saindo de um espaço amador para outro mais estratégico.

Muitas vezes, percebe-se que o papel da comunicação no Terceiro Setor é essencialmente a aprimoração e inovação nas formas de captação de recursos – ainda que isto seja um dos maiores desafios para as organizações do Terceiro Setor na atualidade. (ADULIS, 2002). Seguindo as considerações do autor cabe ressaltar que é importante sim captar recursos, afinal nenhuma instituição se sustenta sem renda, mas esse não deve ser o único objetivo das organizações do Terceiro Setor, uma vez que elas têm demandas específicas a defender e precisam se firmar como transformadoras da sociedade.

O papel da comunicação organizacional não está restringido à captação de recursos, mas seu uso para esse fim é valorizado por Soares e Ferraz (2006, p. 51) ao afirmarem que:

Toda organização, tanto do setor privado como do Terceiro Setor, precisa de visibilidade para se legitimar diante da sociedade, para que seja agregada credibilidade política às suas ações perante os poderes públicos e para que sejam atraídos novos investidores ou consolidados os parceiros já existentes.

O sucesso da captação de recursos dependerá do relacionamento estabelecido com os doadores, clientes potenciais como em um negócio comercial. Isto significa que as causas defendidas não são tratadas no seu seio, na situação em que se formou, uma vez que é levado em consideração apenas o princípio de que as organizações merecem, pelo caráter de suas causas, receber apoio. Apoio este que, segundo Adulis (2002), deve ser conquistado, haja vista que “nenhum negociante de êxito trata seus clientes como se eles tivessem a obrigação de comprar”.

Adulis (2002) salienta ainda que se torna essencial que a entidade desenvolva programas de comunicação que propiciem um clima favorável para doações. Sobretudo que favoreça relacionamentos duradouros através de uma comunicação que busque aumentar a consciência destes doadores potenciais sobre a organização, suas atividades e os problemas que a entidade procura solucionar através de suas ações. Ao utilizar folhetos, livros, boletins, é possível também criar uma assessoria capaz de divulgar a entidade e seus programas junto aos órgãos de imprensa, conquistando espaços de publicidade e fortalecendo os esforços de captação de recursos. Assim, a utilização de estratégias e ferramentas comunicacionais se transformam dia a dia mais importantes para dar visibilidades às ações dos movimentos sociais, além de contribuir para a auto – sustentabilidade dos mesmos.

O movimento sindicalista dos metalúrgicos do ABC Paulista, que teve seu marco com as greves de 1979/80, mobilizando todo o Brasil, é considerado por Kay (1999), entre outros autores, como um exemplo do *boom* dos movimentos sociais e ONGs. É visto também, como o primeiro relato mais elaborado divulgado do uso dos meios de comunicação por uma dessas entidades. Com a parceria entre a Associação de AutoGestão (ACA) e a imprensa local, percebe-se que o papel da comunicação não pode ficar no amadorismo deste setor ou à *mercê* da boa vontade e interesse dos mídias. Com o exemplo da ACA fica claro que a visibilidade midiática não precisa acontecer a nível nacional ou em grandes veículos de comunicação, a visibilidade na imprensa local tem seus efeitos positivos para a organização e garante credibilidade.

Segundo a autora há que se intensificar uma interação maior entre o chamado terceiro setor e os meios de comunicação de massa, bem como implementar a dimensão e atuação dos meios alternativos desses grupos e instituições. Ainda para Kay (1999) é essencial o agir estratégico das

ONGs, buscando condições favoráveis ao elevar o problema a um certo consenso social, conquistando a visualização pela mídia.

3.2 O Caso MST

Um exemplo atual, em nível nacional, característico desse envolvimento midiáticos dos movimentos é o trabalho desenvolvido pelo Movimento dos Sem Terra (MST). Acerca do assunto Gohn (1997) faz uma análise da participação da mídia na sua trajetória, que muitas vezes pode dar oportunidades que não são aproveitadas pela sociedade civil, mas não na maioria dos casos. Para o autor

[...] o MST envolveu-se, via mídia, em uma série de polêmicas e perdeu a oportunidade de aproveitar a conjuntura de opinião pública favorável à causa dos sem-terra. Mas a perda da oportunidade de politização do que ocorre no cotidiano do movimento não foi devido a destemperos e inabilidade de algumas de suas lideranças, como a mídia procurou demonstrar. Ela ocorreu devido a própria mídia, ao tipo de notícia que ela tem priorizado, de destaque aos bastidores comezinhos da política nacional, da espetacularização no tratamento de fatos menores, da eliminação de toda forma de notícia de caráter mais reflexivo. (GOHN, 2000, p. 147).

Observando esta análise, aliada aos interesses políticos e econômicos, é possível perceber a dificuldade em criar uma atmosfera favorável às reivindicações do MST. Da mesma forma, tais interesses nem sempre combinam com os novos agendadores dos “temas e problemas da sociedade”: marketeiros, novelistas, produtores, novos formadores e controladores da opinião pública. (TRAQUINA, 2001). Fica claro que nem sempre os anseios dos movimentos sociais são interpretados pela mídia como o são, ou seja, como anseios, talvez porque é necessária uma ponte entre estes, visto que muitas ações e falas das organizações sociais são utilizados indiscriminadamente pelos meios de comunicação de massa.

Neste ponto da reflexão é possível utilizar os questionamentos de Giannotti (2002) para os movimentos sociais, quando o mesmo per-

gunta como fazer a disputa de hegemonia com nossos inimigos de classe? Para o autor sem a utilização de jornal, rádio e televisão a tarefa se torna realmente difícil. Apesar de não mencionar que em pouco tempo a configuração do campo midiático no Brasil poderá se transformar, tornando o uso simples da televisão e do rádio obsoletos em função das tecnologias que chegam. O autor considera que os meios de comunicação contra-hegemônicos, caso da imprensa sindical, precisam estar preparados para usar as armas da grande mídia e, sobretudo, ter clareza do que se deseja; cuidar do uso compreensível da linguagem; e buscar uma comunicação realmente atrativa.

Na seqüência deste raciocínio é possível usar as considerações de Rubim (2002, p. 28) quando o mesmo afirma que “com isso, potencializam sua intervenção política, pois ampliam sua zona de atuação, suas modalidades de atividades ou leque de alianças e apoios e suas fontes de legitimidade”. Muitas organizações do Terceiro Setor se tornaram mais credíveis e visíveis a partir do momento em que toma a mídia como parceira e não como inimiga.

Os movimentos sociais e demais organizações da sociedade civil cada vez mais buscam se organizar em busca da credibilidade perante a sociedade, a mídia e os governos. Viver do amadorismo não cabe mais na atualidade. Sobre o caso dos movimentos ambientalistas, (TRIGUEIRO, 2003, p. 77) afirma que:

esse é um ponto fundamental na área da comunicação, porque obriga os profissionais de mídia a perceberem a realidade de uma forma **inteiramente** nova e, sob alguns aspectos, revolucionária: no mundo moderno, onde o conhecimento encontra-se fragmentado, compartimentado em áreas que muitas vezes não se comunicam, a discussão ambiental resgata o sentido holístico, o caráter multidisciplinar que permeia todas as áreas do conhecimento, e nos induz a uma leitura da realidade onde tudo está conectado, interligado, relacionado. (grifo do autor)

Nesse sentido, é imprescindível que o comunicador de uma ONG consiga transitar pelos mais variados setores da sociedade de forma legítima. Na verdade, esse é outro aspecto do discurso ambientalista: a

transversalidade, pois ela tende a aumentar a capacidade mobilizatória da informação. (TRIGUEIRO, 2003).

3.3 Relação Terceiro Setor X Mídia

Apesar de buscar se inserir na pauta dos grandes meios, a comunicação nas organizações não-governamentais tem ao seu lado uma grande arma, como já nos referimos acima: trabalhar próximas às realidades localizadas. Assim, é essencial desenvolver meios comunitários e mais próximos dos públicos atingidos por determinado problema. Esse contato direto, aos poucos, poderá se tornar algo maior além de fomentar maior engajamento das pessoas envolvidas. (PERUZZO, 2005).

Acima de tudo, as ONG's precisam aprender a disputar o espaço e o tempo na mídia, com fontes confiáveis, assuntos de interesse e destaque para a credibilidade do seu trabalho. Nesse sentido, busca-se atender aos requisitos do fazer jornalístico, de forma profissional e ética. Nesse sentido, como afirma Torquato (2002) é necessário que as associações contenham um quadro técnico qualificado, para manter e gerar informações sobre a organização, pois não basta aparecer, é preciso saber a que público pretende – se atingir.

As fontes são as bases do jornalismo, sem elas não há notícia. Nesse sentido, o jornalismo precisa atentar para as mudanças estruturais na sociedade e dar voz aos novos protagonistas. Uma ONG, por exemplo, pode ser fonte de diversas formas: protagonizando um fato, fornecendo subsídios ou dados que enriquecem determinado fato, indicando outros interlocutores etc. Uma fonte despreparada pode comprometer a credibilidade tanto como protagonista de fatos quanto na condição de referência em relação a determinados assuntos.

Apesar da difusão da idéia de que as parecerias do terceiro setor com o Estado, não se deve perder de vista a contribuição que estas organizações podem dar a fim de melhor direcionar e viabilizar projetos atendendo de forma mais efetiva às demandas locais. Estas são ações pontuais, que possuem inúmeros exemplos positivos no Brasil, que não necessariamente contemplam a perspectiva da desobrigação do Estado de suas funções, mas apontam para o envolvimento das comunidades na definição das políticas públicas que melhor atendam suas expectati-

vas, configurando-se num exercício de cidadania e autogestão. (GOHN, 2000).

Assim, as peculiaridades locais constituem-se essenciais na configuração das demandas e parcerias feitas pela sociedade civil com a institucionalidade pública e com o mercado. Nesse aspecto é possível utilizar o caso do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, que localizado em Palmas, cidade de caráter burocrático, tem sua sustentabilidade quase toda financiada pelo Estado. No Tocantins, estado mais novo da federação, as especificidades locais se tornam decisivas no estabelecimento de convênios entre o Primeiro e Terceiro Setor.

3.4 Conceitos e Definições da Comunicação no Terceiro Setor

Percebe-se, que esse contexto favorece o surgimento de organizações com características híbridas, uma vez que buscam construir uma identidade, mas também caminham atreladas ao poder público. Desta forma, o desenvolvimento de uma comunicação organizacional com estratégias focadas para os diferentes públicos de uma organização.

Neste ponto é interessante voltar às considerações de Kunsch (1997, p. 68) quando diz que “não existe uma teoria única acerca da comunicação organizacional”. Desta forma no que tange a comunicação organizacional na área associativa, Terceiro Setor, o estudo será norteado pelos conceitos de Torquato, uma vez que para o autor a Comunicação Organizacional deve funcionar como o “sistema de transporte de uma idéia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações compreendidas por uma entidade. A imagem, [...], há de aparecer como um conjunto monolítico, uniforme e inseparável”. (TORQUATO, 2002, p. 162). Embora muitos gestores ainda não tenham percebido que a comunicação é parte fundamental no desenvolvimento da sua organização, é notória sua importância em vários campos do crescimento desta instituição.

Torquato (2002) acredita que a comunicação desenvolvida nas associações pode ser dividida em quatro vertentes: o campo da batalha externa, o campo corporativo interno, o campo formacional e o campo da visibilidade, campo este diretamente relacionado com os meios de comunicação de massa.

Conforme o autor (2002, p. 161) a batalha externa é compreendida como aquela que a entidade trava “para preservar os interesses das categorias que representa e expandir sua força”. Ele acredita que por meio do sentido corporativo interno a instituição gera sua força.

Outro eixo importante apontado por Torquato (2002, p. 161) é o “desenvolvimento tecnológico e o aperfeiçoamento profissional dos corpos associados”. Por fim, o campo da visibilidade é visto como aquele onde a instituição se torna forte e capaz de fazer pressão. Segundo o autor (2002, p. 162) há “uma relação de interdependência entre poder, força e comunicação, pela afetação recíproca de fatos”. Por isso a comunicação deve ser vista como parte estratégica e não como mero luxo, ou gasto adicional de verba.

Ao tratar sobre a autonomia financeira das ONGs a comunicação organizacional tem papel importante, uma vez que segundo Adulis (2002, p. 01) “a captação de recursos (*fundraising*) é um dos maiores desafios que as organizações do terceiro setor enfrentam na atualidade”. Isto porque as formas de captação sofrem adaptações em função da escassez de recursos e a competitividade para obtenção de verbas. Como já foi dito antes a captação de recursos é um dos principais desafios das organizações do Terceiro Setor, neste contexto a comunicação pode ser uma grande aliada fato levado em consideração durante a análise realizada.

Segundo depoimento de Kisil (2006) as organizações do Terceiro Setor precisam compreender que um dos pilares da sustentabilidade é o poder econômico, mas ele deve ser recebido em harmonia com os seguintes fatores: fidelidade à missão e tratamento com a comunidade. Para o autor (2006, p. 101) “é preciso clareza, coerência e transparência em expressar seus objetivos. A sustentabilidade está nos recursos, nos objetivos, nos ideais e na comunicação”. Assim é importante entender que a comunicação é um dos pilares para o fortalecimento do Terceiro Setor, mas não o único, é necessário ser coerente e não se desvincular dos ideais defendidos.

Desta forma, é importante que os gestores do setor se mantenham fiéis à missão e “não se deixarem cooptar por interesses de governantes temporários, ou empresários oportunistas”. (KISIL, 2006, p. 162). No exemplo da organização estudada não é possível definir até que ponto seu caráter social foi ou está sendo modificado pelas parcerias, porém

fica claro que seu atrelamento ao Estado limita suas atividades e o torna dependente de gestões governamentais.

Há que salientar, no entanto, que nem os problemas da associação estudada, nem os do Terceiro Setor serão todos resolvidos pela implantação de políticas de Comunicação Organizacional, estas políticas servem como meios para proporcionar visibilidade e legitimar a organização, uma vez que “[...] a instituição precisa tornar – se conhecida para ter força e fazer pressão”. (TORQUATO, 2002, p. 162).

Segundo o autor “quando se quer criar a imagem de uma organização, sem densidade factual e objetiva, o que se consegue é gerar uma ficção que será, em seu devido tempo, desmistificada”. (TORQUATO, 2002, p. 162). Desta forma, qualquer que seja a estratégia comunicacional a ser adotada é importante que esta tenha coerência com os ideais da organização, não adianta agir por modismos, sem abordar a realidade da instituição.

4 Apresentação da Pesquisa, Resultados e Análise

4.1 Construindo a Pesquisa

Tendo em vista a proposta do trabalho que se consistia em analisar a Comunicação Externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, utilizou – se metodologicamente pesquisas descritiva (GIL, 1999) e documental (MOREIRA, 2005), uma vez que a pesquisa observa por meio de documentos uma realidade dada e a descreve.

Neste sentido um primeiro passo foi buscar, por meio de revisão bibliográfica, contextualizar o tema e conceitos envolvidos tais como, Comunicação Organizacional, Terceiro Setor e visibilidade, entre outros.

Em seguida ao levantamento bibliográfico e atendendo ao recorte da pesquisa foram realizados os primeiros contatos com a instituição de maneira a desenvolver uma análise de sua comunicação externa. O primeiro procedimento metodológico foi a realização de uma entrevista (vide apêndice), em profundidade e estruturada, com a dirigente do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, Marly Milhomens.

Duarte (2005) ressalta que o uso da entrevista em profundidade em estudos de comunicação permite ao entrevistado definir suas respostas.

Para Omena (2006) se trata de uma metodologia que busca intensidade nas respostas, e não uma quantificação ou representação estatística e tem como objetivo fornecer elementos que permitam compreender uma situação ou estrutura de um problema. Segundo Duarte (2005, p. 62) a técnica possibilita:

Identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada [...] bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências assumindo-se que não será obtida uma visão objetiva do tema de pesquisa.

A entrevista estruturada, por sua vez, é utilizada para levantamentos sociais e se desenvolve a partir de uma “relação fixa de perguntas, com ordem e redação invariável” (GIL, 1999, p.121). Mesmo a entrevista realizada oferecendo uma estrutura, ou uma relação fixa de perguntas; permitiu ao informante a construção de seu caminho, com respostas mais densas, caso este fosse o interesse do mesmo.

A entrevista realizada teve o intuito de verificar como a comunicação é vista pela instituição, se essa utiliza estratégias e ferramentas comunicacionais, quais os parceiros, as dificuldades, as expectativas, dentre outras perguntas. A entrevista em profundidade, com 15 questões abertas, porém estruturadas foi realizada no dia 16 de outubro por meio de gravação na presença do entrevistado.

Assim, visando de alcançar os objetivos propostos, foram adotadas outras técnicas metodológicas, especificamente pesquisas com análises híbridas, de cunho documental e que revelam tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, uma vez que, por meio da pesquisa qualitativa, são obtidos dados que nem sempre podem ser quantificados já que o que se descobre é uma linha de conduta, um indício junto ao material analisado (COIMBRA, 2005).

Como a pesquisa será norteada pela análise documental, como método e técnica, se faz necessário definir esse procedimento.

A análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado

fim. No caso da pesquisa científica, é, ao mesmo tempo, método e técnica. Método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação. Técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário. (MOREIRA, 2005, p. 271 e 272).

Deste modo e a partir do material de arquivo cedido pela organização foi realizada a pesquisa documental da comunicação produzida, levando em consideração se os materiais estavam adequados aos públicos estratégicos, além do período e locais de circulação.

Após este acompanhamento e como o material elencado pela instituição apontou para a ausência de estratégias de Comunicação Externa, a Internet foi selecionada como ferramenta para obtenção de informações acerca da visibilidade da comunicação da instituição junto ao Google. Yamaoka (2005, p.147) ressalta a riqueza da internet como fonte de informação, que “numa incessante metamorfose recebe novos serviços, novos conteúdos e novas tecnologias”, fator que é favorável à pesquisa devido seu caráter “up to date” que exigia constante acompanhamento dos fatos.

A escolha do mecanismo de busca Google se deve ao fato de ser o mais acessado pelos brasileiros, somado ao fato de que segundo notícia divulgada pela Folha Online (2008) o Google domina o mercado de buscas no Brasil, uma vez que cerca de 90% dos usuários o utilizam em primeiro lugar. É importante ressaltar que o Google é um indexador, que Yamaoka (2005, p.153) define como:

Os mecanismos de busca têm como prioridade a indexação do maior volume de documentos da *Web*, buscando o máximo de acesso, a indexação automática e a recuperação e apresentação dos resultados baseados em critérios de relevância.

Os procedimentos descritos foram adotados com o objetivo de esclarecer o papel estratégico da Comunicação Externa para proporcionar visibilidade também para as organizações do Terceiro Setor, no caso da pesquisa, especificamente para o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins.

4.2 Objeto de Estudo: O Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins

A Associação dos Idosos do Estado do Tocantins, criada em 1999 é uma entidade civil, sem fins lucrativos. Em 2004 a sede, sob o nome de Centro de Convivência dos Idosos, foi lançada em Palmas, capital tocaninense. A organização criada por Marly Milhomens tem por objetivo atender aos idosos com atividades como hidroginástica, natação, fisioterapia, dança, teatro, acompanhamento nutricional, acompanhamento psicológico, oficinas de artesanatos, dentre outras ações oferecidas.

A sede situada à Avenida NS – 02 Quadra 1002 Sul Conjunto 02 Lote 10 possui 6 mil m², tem piscina, sala de fisioterapia, salão de eventos, salão de oficinas, sala de aula, espaço para horta, entre outros locais onde os idosos praticam atividades. O Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins se mantém por doações, especialmente do Estado, mas tem como objetivo firmar convênios com instituições privadas e públicas. No momento cerca de 320 pessoas participam das atividades do local, dentre usuários e idosos. A presidente da organização é a fundadora, Marly Milhomens.

Segundo a diretoria do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, a maioria dos idosos que chega à organização sabe da mesma por usuários ou por seus filhos. Não existe seleção para participar das atividades, mas no caso das atividades físicas é preciso apresentar atestado médico, para garantir que o idoso está bem de saúde.

A depender do semestre as atividades ofertadas variam, pois essas dependem das parcerias e voluntários. Durante o segundo semestre de 2008 estão sendo ofertadas aulas de hidroginástica, oficina de corte e costura e aulas de dança. Além das palestras que são ministradas conforme a disponibilidade dos voluntários.

A maioria das pessoas que ajudam na manutenção da organização é voluntária, os funcionários são cedidos pelo Estado ou Prefeitura. As parcerias com os governos são feitas por meio de convênios, para isso a organização precisa apresentar projetos e aguardar os editais dos órgãos.

Na pesquisa realizada foi levado em consideração o material produzido pelo Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, ou seja, o material divulgado antes de 2004 não foi analisado.

4.3 Apresentação e Análise dos Resultados

No decorrer da pesquisa foram adotados diferentes métodos de trabalho para atingir aos objetivos iniciais, é interessante que os resultados sejam apresentados em separado, para que posteriormente seja desenvolvida a análise referente aos resultados apresentados.

Por meio da entrevista foi constatado que a organização pretende desvincular sua imagem do Estado, uma vez que esse atrelamento tem prejudicado o surgimento de novos convênios, principalmente com a iniciativa privada. Para a presidente da organização Marly Milhomens (em 16/10/2008) a adesão dos empresários palmenses ao projeto é pequena, pois muitos o vêem como iniciativa governamental. Ela ressaltou os motivos que a levou a ser uma voluntária do Terceiro Setor, segundo Marly Milhomens o idoso estava esquecido, existiam muitos projetos para crianças e jovens, por isso ela resolveu investir nas políticas públicas para o idoso. Esse caráter é vislumbrado por Kay (1999, p.23):

[...] o novo processo de inserção das ações das ONG's nos anos 90 é despido de caráter assistencialista pois seu conteúdo é marcadamente político, ou seja, através de suas práticas visam a intervenção na formulação de políticas públicas, priorizando a estratégia das mudanças estruturais do país para alcançar a justiça social.

Dentre as opiniões mais interessantes encontradas, durante a entrevista, destacam-se o fato de que há dez meses a manutenção da sede está sendo feita por doações de pessoas físicas, pois o principal mantenedor Governo do Estado não renovou os convênios. Foi contatado também que não existe um setor de Comunicação Organizacional. Segundo a diretora Ana Maciel (em 16/10/2008) não é por falta de vontade, mas como a instituição não tem verbas para custear um profissional especializado, essa atividade é realizada pelo corpo diretor da instituição.

Durante a entrevista Marly Milhomens ressaltou a importância da comunicação, pois segundo ela “o que não é visto, não é lembrado”. Só que as estratégias comunicacionais do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins estão restritas nas coberturas midiáticas dos eventos e cursos. Na organização não existe um Planejamento de Comunicação Organizacional, tudo é feito de forma muito amadora.

Como garante Thompson (2008) visibilidade significa estar visível, desta forma, a comunicação dentro da organização precisa sair do amorismo e passar para uma área estratégica. Assim é importante que as ações e missão sejam repercutidas na mídia, pois sem essa visibilidade, a auto – gestão e a auto – sustentabilidade ficam comprometidas.

Na entrevista junto à direção, a diretora Ana Maciel lembra que sem a divulgação das ações não há reconhecimento, e que em setembro de 2008 muitas matérias televisivas sobre a organização foram produzidas, nesse mês ela constatou que muitas pessoas não conheciam o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins e acabaram conhecendo pela Televisão.

Outro dado importante é que a maioria dos idosos toma conhecimento da existência da organização por meio de indicação de outras pessoas, uma vez que não existe um programa de comunicação voltado para o chamamento dos idosos (Marly Milhomens).

Quanto à produção de ferramentas comunicacionais, a diretora Ana Maciel explica que há cerca de dois anos foram produzidos folders de divulgação para o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, estes ficavam na sede e em alguns locais do interior do Estado, a produção foi paga pelo Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins com a intenção de divulgar a instituição. Mas não foram produzidos mais folders, por falta de verbas para custear os gastos gráficos. Ana Maciel ressalta que no início do ano a primeira – dama do Estado, Dulce Miranda, patrocinou a instalação de outdoors em algumas quadras de Palmas, mas a diretoria não participou dessa ação, realizada por uma agência de publicidade contratada pela primeira – dama, Dulce Miranda.

Quando perguntada sobre as expectativas e previsão para 2008, Marly Milhomens, explicou que agora o principal objetivo é desvincular a imagem da organização do Governo do Estado, pois este possui seus próprios projetos e a organização não pode depender de um único parceiro. Segundo ela assim será possível firmar parcerias com mais instituições, públicas e privadas, pois os doadores verão a instituição como do Terceiro Setor e não como governamental. Para 2009 a intenção é instalar mais projetos e aumentar o número de atividades, enfim otimizar o espaço do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. Ao final ela afirmou que voluntários são bem vindos e que por ela já existiria um Planejamento de Comunicação Organizacional na organização,

mas faltam parcerias. As dificuldades apontadas na entrevista vão ao encontro das encontradas por inúmeras organizações do Terceiro Setor e elencadas por Costa (2006, p.10) ao afirmar que.

O grau de dificuldade dessas mudanças pode ser medido pelos acertos e erros que as primeiras leis de incentivo fiscal promoveram, como falta de clareza em seus objetivos; parca fiscalização dos processos e falta de controle dos resultados; identificação dessas iniciativas com a área de marketing das empresas, despreparo dos segmentos mais necessários para os processos de captação de recursos e falta de informação a respeito de empresas e organizações sociais interessadas nessa parceria.

As entrevistas permitiram também que fossem constatadas as características apontadas por Salomon e Anheier apud Motter (2006, p.31) de que a instituição tem em sua característica “ser formal (institucionalizada), sem distribuição de lucros ([...], este deverá ser revertido à missão da organização), autogerida (sem controle externo) e voluntária ([...] das atividades, [...] na sua gestão)”.

Durante a pesquisa documental, por sua vez, foi selecionado e catalogado um documento, a saber, o folder de divulgação, que foi o único material citado durante a entrevista. O folder continha informações básicas como endereço, bem como as atividades oferecidas pelo Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. Além de fotos do local, explicações de como participar e como chegar na sede e um pouco do histórico da organização também foi contado nesse folder, com o intuito de apresentar a instituição.

Vale lembrar, como já foi explicado, que devido à escassez de material produzido pela organização, optou – se também por analisar matérias relacionadas à organização segundo resultados de um mecanismo de busca da Internet.

Como afirmado anteriormente foi adotado outro procedimento para análise da comunicação externa do centro, especificamente relacionado com a internet e com a utilização do mecanismo de busca Google. No dia primeiro de outubro os 40 primeiros resultados, ou seja, as quatro primeiras páginas, para a frase “Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins” foram salvas e impressos para análise. A escolha da data

aconteceu por se tratar de dois meses antes da data marcada para defesa do trabalho, o que foi considerado prazo suficiente para analisar os resultados.

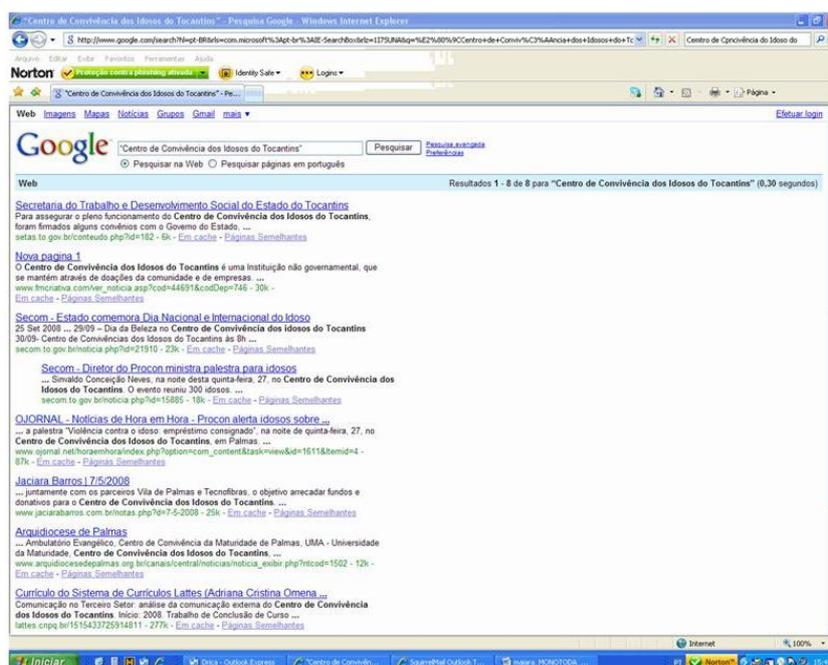


Figura 1 – Exemplo de busca realizada junto ao site Google.

Foram analisadas somente as quatro primeiras páginas (vide anexo), pois segundo pesquisa realizada pela Universidade do Estado da Pensilvânia em 2001, “Metade dos usuários realizou somente uma busca, 54% olharam somente uma página do resultado, menos de 19% olharam a segunda página e apenas 10% olharam a terceira página” (YAMAOKA, 2005, p. 157). Sendo assim a análise compreendeu até a quarta página dos resultados.

Na análise dos resultados foram estabelecidas duas categorias de análise: as que estavam relacionadas diretamente com o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins e as que não estavam. Logo após, aquelas relativas à organização foram analisadas com os seguintes critérios: veículos privados ou veículos públicos, informações sobre ações

ou coberturas de eventos, períodos de publicação, quantidade de linhas e abrangência do site onde a matéria foi divulgada.

Dos 40 resultados do Google, 11 eram de notícias relativas ao Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, o restante, 29 dizia respeito a organizações de outros estados do país, ou até mesmo outros municípios tocaninenses. Os resultados relativos à organização estudada são apresentados de maneira mais detalhada à seguir.

Dentre os 11 resultados encontrados, 7 foram veiculados em sites privados, 2 em um site de clipagem⁵ para o governador Marcelo Miranda e 2 em sites oficiais do Governo do Estado.

Quanto ao conteúdo das matérias, uma nota⁶ no site da colunista Jaciara Barros e uma matéria⁷ no site da FM Criativa eram sobre uma feijoada solidária, que beneficiou o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, realizada em maio de 2008 pela Autovia Fiat, Vila de Palma, Tecnofibras e Quarteto Supermercados.

A matéria divulgada no site da FM Criativa (<http://www.fmcriativa.com>) saiu no dia 30 de abril e foi redigida pela Assessoria de Comunicação e Marketing da Autovia Fiat. Continha 32 linhas, tratou de informações importantes sobre a feijoada solidária, mas também falou sobre o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins e disponibilizou os telefones da diretoria da organização para contatos posteriores.

Quanto à nota publicada no site da colunista Jaciara Barros (<http://www.jaciarabarros.com>) a mesma se limitou anunciar o evento, falar quais seriam as atrações artísticas, além do objetivo da feijoada. A nota com seis linhas foi publicada no dia 7 de maio de 2008.

Ainda sobre eventos duas notas falavam sobre a Noite Fashion realizada pela colunista social Camila Pears no dia 5 de junho de 2008, as notas foram veiculadas respectivamente no site Cleber Toledo e no blog Restauranter.

A nota sobre a Noite Fashion que saiu no dia 28 de maio deste ano no site Cleber Toledo (<http://www.clebertoledo.com.br>) possuía dezoito linhas e não falava sobre a organização, mas sim a respeito do evento, a programação, os parceiros e as atrações artísticas.

⁵Ato arquivar o material divulgado na mídia sobre determinado assunto ou pessoa.

⁶Texto breve, em média, de 5 a 8 linhas.

⁷Texto mais elaborado, com tamanho maior entre 20 e 35 linhas.

A outra nota, desta vez divulgada no blog *Restauranter* (<http://www.restauranter.blogspot.com>) veiculada no dia 27 de maio deste ano continha 20 linhas, mas nada falava sobre a instituição beneficiada. A nota tratou de assuntos como locais de venda de ingressos, valor dos ingressos e informações sobre data e horário do evento.

Outras três matérias foram veiculadas em sites privados e continham os seguintes conteúdos: divulgação no site do Projeto Orla, sobre o lado social deste, pois contribuiu para a construção da sede da organização estudada; nota no site *Tribuna do Planalto* sobre recebimento de um kit para montagem de uma padaria comunitária e uma nota sobre as comemorações do Dia Nacional do Idoso no site *Vermelho*.

A matéria publicada no site do Projeto Orla (<http://www.projetoorlapalmas.com.br>) possuía dez linhas sobre o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, como esta tinha caráter institucional tratou da importância do Projeto Orla para a construção da sede da organização. A data da veiculação da matéria não foi determinada, pois essa faz parte do site institucional.

Já a nota que saiu no dia 20 de maio de 2006 no site *Tribuna do Planalto* (<http://www.tribunadoplanalto.com.br>) continha quatro linhas e falava sobre a doação de um kit “mão – na – massa” para instalação de uma padaria comunitária. A nota foi publicada na coluna do jornalista Anésio Júnior.

Quanto à nota divulgada no site *Vermelho* (<http://www.vermelho.org.br>) possuía oito linhas e falava sobre as comemorações do Dia Nacional do Idoso, veiculada no dia 21 de setembro de 2006.

Os dois resultados do site de clipagem “Acha Notícias” diziam respeito às entrevistas concedidas pelo governador Marcelo Miranda durante a inauguração do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, em 06 de dezembro de 2004.

As matérias encontradas no site (<http://www.achanoticias.com.br>) falavam sobre entrevista concedida pelo governador Marcelo Miranda acerca da inauguração do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins no dia 6 de dezembro de 2004. As matérias eram iguais, pois se tratavam de resultados de clipagem e ambas continham trinta e uma linhas. As matérias começam com a frase do governador do Estado do Tocantins “Viemos ao mundo para servir”, o que denota que

o gestor entende que a inauguração da sede está vinculada a sua ação como governante.

Quanto aos resultados encontrados em site oficiais há uma diferença, a primeira veiculada no site da Secretária de Ação Social do Estado (<http://www.setas.to.gov.br>) é parte institucional do site e contém dezessete linhas, quando entra na parte de projetos aparece um link para Centro de Convivência do Idoso. Neste espaço o texto fala sobre a inauguração da organização, parceiros e as ações desenvolvidas por esta. Como é uma parte fixa do site não há data de postagem.

O texto encontrado no site da Secretária de Comunicação do Estado (<http://www.secom.to.gov.br>) se tratava de uma matéria sobre o Dia Nacional e Internacional do Idoso divulgada no dia 25 de setembro de 2008. Possuía vinte e uma linhas, além da programação do evento. O Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins é apontado como um dos parceiros das ações de comemoração, mas não se fala dos seus projetos, nem da sua gestão ou missão, é uma notícia informativa e factual.

A análise dos resultados do Google mostrou que o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins não possui grande na internet, u,a vez que foi verificado que os resultados que continham mais informações sobre a organização estavam vinculados ao Governo do Estado.

Quanto às notas sobre os eventos, apenas uma tratava da organização em si, as outras eram factuais e se limitavam a falar a data, horário e os custos envolvidos para participar do evento. Desta forma, fica claro que o “estar visível” do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins se limita a cumprir agenda e divulgar eventos.

Nas duas matérias encontradas no site de clipagem o nome e uma citação da presidente da organização aparecem, mas em posição bem inferior a do governador Marcelo Miranda. A matéria sobre a Feijoada Solidária publicada no site da FM Criativa trazia o telefone da presidente da instituição, como uma forma de contato para apoiar a organização.

Durante os passos metodológicos ficou constatado que o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins não possui um Planejamento de Comunicação e que a pouca visibilidade alcançada pelo mesmo se deve às coberturas realizadas pelos principais veículos de comunicação quando acontecem eventos. O fato de que em quatro anos apenas

uma ferramenta de Comunicação Externa ter sido produzida demonstra muita fragilidade na área de comunicação da organização.

Os resultados obtidos pelo Google confirmam a fragilidade dessa comunicação, uma vez que os textos mais elaborados remetem o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins ao Estado, desta forma, não é possível desvincular a imagem da organização do Estado. Um Planejamento de Comunicação Organizacional evitaria esse equívoco, uma vez que o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins poderia se tornar produtor de matérias e não apenas fonte.

Outro dado preocupante foi o fato de todos os resultados veiculados no ano de 2008 se tratarem de notas sobre coberturas de eventos beneficentes realizados. Assim, a missão, o objetivo e as atividades da organização acabam sendo preteridos à mera realização de eventos para patrocinar a sustentabilidade da instituição.

Os resultados obtidos permitem afirmar que o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins tem sua sustentabilidade quase toda financiada pelo Estado. Como na organização não existe um setor de comunicação, na maioria das vezes, essa função é encaminhada para a presidente e por não existir um setor de comunicação a presidente fica sobrecarregada e programas de comunicação organizacional se tornam inexistentes na instituição. O que se vê na mídia são matérias factuais sobre atividades festivas, mas nada que estimule o receptor a conhecer e colaborar com a organização.

Assim, como constatado na entrevista, é preciso fazer um trabalho para reafirmar o caráter social da organização, retrabalhar sua imagem perante os meios de comunicação, em especial junto à sociedade. Quanto mais rápido isso acontecer, melhor para o Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. É preciso buscar novas parcerias, mas para isso, os empresários, parceiros financeiros e voluntários em potencial e a comunidade, precisam entender que a instituição é uma Organização Não – Governamental (ONG) e para evidenciar tal situação para a sociedade a comunicação pode ser vista como uma grande aliada.

Considerações Finais

As dificuldades são muitas quando se realiza uma pesquisa e durante este trabalho não foi diferente. O que mais dificultou o processo foi o

fato da análise documental ser baseada em registros orais da diretoria do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. A falta de um acervo com as peças produzidas, ou até mesmo, de uma clipagem impossibilitou que essa análise fosse mais rica em detalhes.

Outro problema pertinente no decorrer da pesquisa diz respeito à bibliografia, uma vez que existem muitos livros sobre Comunicação Organizacional e sobre o Terceiro Setor, mas quando se trata de Comunicação Organizacional no Terceiro Setor a bibliografia é um pouco mais escassa o que dificultou a revisão bibliográfica.

Talvez porque no Brasil ainda não se discuta a Comunicação Organizacional no Terceiro Setor como área estratégica, na maioria das vezes o que acontece é a citação de casos de sucesso. Desta forma, o presente trabalho tem o diferencial de analisar um caso de insucesso, uma vez que a Comunicação Organizacional no que tange à comunicação externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins é inexistente.

Essa ausência de comunicação foi corroborada por meio da análise, o que permite ressaltar a fragilidade da Comunicação Externa na organização. Há que ressaltar, contudo, que como a instituição é nova, tendo sido criada em 2004, ainda há tempo e espaço para que esta se fortaleça e se desvincule do caráter governamental instituído a ela.

A pesquisa mostrou que as parcerias entre o Estado e o Terceiro Setor têm um custo bastante alto, haja vista que se trata de uma via de mão – dupla, onde um quer pôr em práticas projetos sociais, no caso o Terceiro Setor, e o outro quer se beneficiar com isso perante a sociedade.

Ir de encontro a esse tipo de parceria seria tolice e demonstraria ignorância acerca da situação, uma vez que braço do Estado não alcança a todos e o Terceiro Setor é uma forma de ampliar o atendimento. É necessário, contudo, repensar as formas com que essas parcerias são firmadas, pois o Terceiro Setor não pode servir como instrumento de divulgação, seja de corrupção ou de visibilidade, para o Estado.

É indispensável que os gestores do Terceiro Setor, assim como a presidente do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins Marly Milhomens, reafirmem o caráter do setor: nem público, nem privado. O Estado pode sim ser um dos parceiros deste, mas não o único, caso contrário, onde ficaria a autonomia do setor?

A Comunicação Organizacional não está limitada à comunicação externa, desta forma, estudos sobre a comunicação interna e sobre a

comunicação administrativa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins ainda podem ser realizados, com o objetivo de verificar se a fragilidade está restrita apenas à comunicação externa.

Como o Terceiro Setor em Palmas está em fase de expansão o campo para pesquisas é vasto, neste sentido outro estudo pertinente para o futuro é realizar um levantamento para verificar se os empresários conhecem o setor, se o apóiam, e se reconhecem sua importância para a sociedade.

Em suma, como o intuito do estudo apresentado foi proporcionar uma reflexão sobre o papel da Comunicação Organizacional, em especial da comunicação externa, no Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins, vários estudos sobre assunto ainda podem ser desenvolvidos. Até mesmo porque conforme os resultados da pesquisa realizada a instituição não possui um planejamento de Comunicação Organizacional, não faz uso de ferramentas de comunicação externa e tem entre suas propostas desvincular sua imagem e sustentabilidade do Estado.

Referências Bibliográficas

ADULIS, Dalberto. O Papel da Comunicação na Captação de Recursos. *Revista RITS – Rede de Informação para o Terceiro Setor*. Disponível em: <http://www.rets.org.br/rits>. Acesso em: 12 abr. 2008.

BARROS, Janaína. Movimento ambiental, visibilidade e cidadania. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, 2008. Natal. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008. CD – ROM.

COIMBRA, Ana. *Investigação qualitativa: pressupostos epistemológicos de base, diferenças entre as metodologias qualitativas e quantitativas*. Monografia (Licenciatura em Enfermagem). Escola Superior de Enfermagem de Bissaya. Barreto (Portugal). Disponível em: <http://www.anaqueiros.com/spip/IMG/doc/texto.doc>. Acesso em 13 jun. 2008.

COSTA, Maria Cristina. Muito Além do Marketing Cultural: a Produção Artística e Cultural em Tempos de Crise. In: COSTA, Maria

- Cristina (org.). *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 01, p. 1-20.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge et al. *Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 04, p. 62-82.
- FÍGARO, Roseli. Políticas de Comunicação e Cultura: Desafios do Mundo do Trabalho e das Organizações do Terceiro Setor. In: COSTA, Maria Cristina (org.). *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 04, p. 54-72.
- FOLHA ON LINE. Google cresce e aglutina 63% das buscas nos EUA. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u446771.shtml>. Acesso em: 16 set. 2008.
- GIANNOTTI, Vito. Comunicação sindical e disputa da hegemonia. *Universidade e Sociedade*. Ano XI, nº 27, junho de 2002, pp. 11-17.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOHN, Maria. da Glória. *Mídia, Terceiro Setor e MST: Impactos sobre o futuro das cidades e do campo*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2000.
- GOHN, Maria da Glória. *Teorias dos Movimentos Sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Entidades de Assistência Social Privadas sem Fins Lucrativos no Brasil 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 04 jun. 2008.
- KAY, Patrícia. *O Desafio da Comunicação nos Movimentos Sociais: a utilização da mídia pelas ONG's: o caso da Associação Comunitária de Autogestão*. Suzano/SP: Edições AbreOlho, 1999.

- KISIL, Marcos. Depoimento: Responsabilidade Social, Terceiro Setor, Parceria e Sustentabilidade. In: COSTA, Maria Cristina (org.). *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 07, p. 92-102.
- KUNSCH, Margarida. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: KUNSCH, Margarida (org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008. Cap. 01, p. 107-123.
- KUNSCH, Margarida. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- MIANI, Rozinaldo; LAIRÉ, Lorène. A comunicação como estratégia de organização e atuação política: o caso da Central de Movimentos Populares (CMP) Regional Londrina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, 2008. Natal. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008. CD – ROM.
- MENESES, Verônica. Comunicação social no terceiro setor: a busca de credibilidade na relação com o Estado. VIII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE PESQUISADORES DA COMUNICAÇÃO. *Anais...* Disponível em: <http://www.unirevista.unisinos.br>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- MOREIRA, Sônia. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, Jorge et al. *Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 17, p.269-279.
- MOTTER, Maria Lourdes. Organizações Não Governamentais: Espaço de Construção e Prática da Cidadania. In: COSTA, Maria Cristina (org.). *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 02, p. 21-38.

- NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008. Cap. 04, p. 61-75.
- OMENA Adriana C.. *A digitalização da TV no Brasil: A opinião pública da sociedade civil organizada acerca do sistema brasileiro de TV digital – SBTVD*. 2006. 494f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. 2006.
- PARDELLAS, Sérgio e LAGO, Rudolfo. Entrevista Heloísa Helena. *IstoÉ*, São Paulo, v. 2018, ano 31, p. 6-11, 9 jul. 2008.
- PERUZZO, Cicilia. Direito à Comunicação Comunitária, Participação Popular e Cidadania. Disponível em: <http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/>. Acesso em: 17 ago. 2008.
- RUBIM, Antônio. O lugar da política na sociabilidade contemporânea. *Universidade e Sociedade*. Ano XI, nº 27, junho de 2002, pp. 18-30.
- SANTOS, Larissa. O Papel Da Comunicação Na Gestão Estratégica Das Organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31, 2008. Natal. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2008. CD – ROM.
- SOARES, Ismar; FERRAZ, Luci. Voluntários, Terceiro Setor e Gestão da Comunicação. In: COSTA, Maria Cristina (org.). *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 03, p. 39-53.
- THOMPSON, John. A nova visibilidade. *Matrizes* – Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Ano I, n.2 (jan. - jun. 2008). São Paulo: ECA/USP, 2008, p 15-38.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRAQUINA, Nelson. *O estudo do jornalismo no século XX*. São Leopoldo/RS: Ed. Unisinos, 2001.

TRIGUEIRO, André (coord.). *Meio Ambiente no Século XXI*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

YAMAOKA, Eloi. O uso da Internet. In: Duarte, Jorge et al. *Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 09, p. 146-163.

Apêndices

Apêndice A – Perguntas para a direção do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins

Qual nome? Função? Há quantos anos no centro?

Por que escolheu o trabalho voluntário?

Quais as vantagens de se trabalhar com o terceiro setor?

Quais os problemas enfrentados pelo centro?

O que precisam?

Quais as parcerias? De quem depende a sustentabilidade do centro?

Quantos associados no Tocantins e em Palmas?

Data de criação?

Como conseguem as verbas?

Como o centro caracteriza a comunicação existente? A mesma é importante?

Fazem um levantamento sobre como os associados souberam do centro?

Do que o centro precisa par ganhar visibilidade na opinião da senhora?

Já fizeram jornal para o centro? Folders? O que mais e quando?

Quem cuida da comunicação do centro?

Tem uma pessoa responsável pelas entrevistas do centro?

Algo a acrescentar, qual a previsão para o ano que vem?

Anexos

Anexo A – 4 páginas de resultados do Google

1. **Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social do Estado do Tocantins**

O *Centro de Convivência do Idosos do Tocantins* foi inaugurado em 03 de dezembro de 2004. O centro foi criado para servir e dar suporte aos *idosos* de Palmas ... <http://setas.to.gov.br/conteudo.php?id=182> – 6k – Em cache – Páginas Semelhantes

2. **Josi vai construir *centro de convivência* para os *idosos***

A prefeita Josi disse que "O *Centro de Convivência do Idoso* vai reestimular o ... *Tocantins* Notícia – [tocantinsnoticia.com](http://www.tocantinsnoticia.com) – E-mail: tocantinsnoticia ... http://www.tocantinsnoticia.com/index.php?opcao=noticia&id_noti=16352 – 47k – Em cache – Páginas Semelhantes

3. **Nova pagina 1**

O *Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins* é uma Instituição não governamental, que se mantém através de doações da comunidade e de empresas. ... http://www.fmcriativa.com/ver_noticia.asp?cod=44691&codDep=746 – 32k – Em cache – Páginas Semelhantes

4. **Secom – Estado comemora Dia Nacional e Internacional do Idoso**

25 Set 2008 ... 29/09 – Dia da Beleza no *Centro de Convivência dos idosos do Tocantins* 30/09 – *Centro de Convivências dos Idosos do Tocantins* às 8h ... <http://secom.to.gov.br/noticia.php?id=21910> – 23k – Em cache – Páginas Semelhantes

5. **Secom – Visa doa medicamentos para Associação dos *Idosos do Tocantins***

9 Out 2008 ... A entrega foi realizada no *Centro de Convivência do Idoso* de Palmas. ... dos *Idosos* do Estado do *Tocantins*,

Marly Milhomem de Freitas, ... <http://secom.to.gov.br/noticia.php?id=22093> – 19k – Em cache – Páginas Semelhantes Mais resultados de secom.to.gov.br »

6. Prefeitura desenvolve atividades socioeducativas com idosos da ...

23 Abr 2008 ... A Prefeitura de Palmas, através do *Centro de Convivência da Maturidade (CCM)*, ... Greve dos bancários tem grande adesão no *Tocantins* ...

<http://conexaotocantins.com.br/noticia/prefeitura-desenvolve-atividades-socioeducativas-com-idosos-da-capital/2116>– 17k – Em cache – Páginas Semelhantes

7. Gaguim declara apoio para construção de centro de convivência ...

18 Set 2008 ... Gaguim declara apoio para construção de *centro de convivência* ... “Esta viagem realiza o sonho de muitos *idosos* de conhecer a Capital do ...

<http://conexaotocantins.com.br/noticia/gaguim-declara-apoio-para-construcao-de-centro-de-convivencia/3520>– 17k – Em cache – Páginas Semelhantes

8. OJORNAL – Notícias de Hora em Hora – Associação dos Idosos do ...

Associação dos *Idosos do Tocantins* recebe cerca de 18 mil medicamentos ... A solenidade de doação ocorrerá no *Centro de Convivência do Idoso* de Palmas, ...

http://www.ojornal.net/horaemhora/index.php?option=com_content&task=view&id=13756&Itemid=4 – 167k – Em cache – Páginas Semelhantes

9. Centro de Convivência de Idosos – TeleListas.net

Cidade. Selecione. Bairro. Selecione. Carregando... Home. Resultado de Busca *Centro de Convivência de Idosos*. +INFO. Colar link no e-mail ou em mensagem ...

<http://centro-convivencia-idosos.br.telelistas.net/vct/asilos-abrigos/cascavel/89840928.htm> – 44k – Em cache – Páginas Semelhantes

10. **NOTÍCIAS 24 HORAS – Centro de Convivência do Idoso do Manôa ...**

MANAUS – O *Centro de Convivência do Idoso* do Manôa vai promover na próxima sexta-feira, dia 22, a Festa Junina “Arriaiá na Roça”. A programação terá início ... <http://portalamazonia.globo.com/noticias.php?idN=54189&idLingua=1> – 67k – Em cache – Páginas Semelhantes

1. **Meio Norte - Ipiranga do Piauí – Centro de Convivência do Idoso é ...**

As mães da terceira idade cadastradas no CCI – *Centro de Convivência do Idoso* ganharam neste domingo 18/05, uma homenagem especial pela passagem do dia das ... <http://www.meionorte.com/piaui,ipirangadopiaui,Animacao-e-Alegria-marcou-a-dia-das-maes-do-CCI,47104.html> – 50k – Em cache – Páginas Semelhantes

2. **Centro de Convivência para Idosos Padre José Geraldo – TeleListas.net**

... Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, *Tocantins* ... *Centro de Convivência para Idosos Padre José Geraldo* ... <http://centro-convivencia-para-idosos-padre.br.telelistas.net/vct/asilos-abrigos/cipotanea/87930913.htm> – 44k – Em cache – Páginas Semelhantes

[PDF]

3. **Marcelo Miranda: “Vimos ao mundo para servir”**

Formato do arquivo: PDF/Adobe Acrobat – Ver em HTML inauguração do *Centro de Convivência do Idoso* de Palmas, na 1002 Sul. ... fazendo no sentido de implementar a política do *idoso do Tocantins* visando uma ... http://www.achanoticias.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=2598090 – Páginas Semelhantes

4. Colméia (*Tocantins*) – Wikipédia, a enciclopédia livre

Colméia é um município brasileiro do estado do *Tocantins*. ... correios, creches, *centro de convivência do idoso*, programas de incentivo aos jovens, ... http://pt.wikipedia.org/wiki/Colm%C3%A9ia_%28Tocantins%29 – 26k – Em cache – Páginas Semelhantes

5. Jornal ON-LINE Atitude Multicomunicação

Josi promete construir *centro de convivência* para os *idosos*. Segundo Josi o *Centro de Convivência dos Idosos* será um modelo semelhante ao criado pela ... <http://www.atitudetocantins.com.br/index.php?ctt=noticia.php&IdNoticia=1135> – 20k – Em cache – Páginas Semelhantes

6. Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social do Estado do *Tocantins*

Inaugurado *Centro de Convivência dos Idosos* em Pium. Lara Cavalcante 11/04/2008 – 17:09 – 79 leitura(s). Área de lazer, piscina, salas para realização de ... <http://setas.to.gov.br/noticias.php?id=581> – 7k – Em cache – Páginas Semelhantes

7. Consulta Convênios

SOCIAL E COMBATE A FOME, PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPORA DO TOCANTINS ... DE ATENDIMENTO À PESSOA IDOSA /CONSTRUÇÃO DE CENTRO DE CONVIVÊNCIA DO IDOSO. ... <http://www.cgu.gov.br/.../ConveniosLista.asp?UF...TOCANTINS&CodMunicipio...TOCANTINS&CodOrgao...> – 36k – Em cache – Páginas Semelhantes

8. Editoria – Viver Tocantins | Colunista social e Vila de Palma

...

Arrecadar alimentos para o *Centro de Convivência do Idoso do Tocantins* é um dos objetivos da Noite Fashion com os gêmeos Flávio e Gustavo e Fernando Mello a ...

<http://www.cgu.gov.br/convenios/ConveniosLista.asp?UF=TO&Estado=TOCANTINS&CodMunicipio=9417&Municipio=ITAPORA+DO+TOCANTINS&CodOrgao=&Orgao=undefined&TipoConsulta=0&Periodo=> – 34k – Em cache – Páginas Semelhantes

9. Secretarias Públicas Tocantins » Listas Telefônicas da Publicar

CENTRO DE CONVIVENCIA DOS IDOSOS0. AVENIDA PAULISTA – ST CANAA. GUARAI – TOCANTINS. Telefone : (63) 3464-3116. arrow Adicionar ao Meu Lista Online ... <http://www.listaonline.com.br/web/companyCategorySE.aspx?goo=1&/12056/Secretarias-P%FAblicas/595/TOCANTINS/Secretarias-P%FAblicas-TOCANTINS.htm> – 51k – Em cache – Páginas Semelhantes

10. FormSus

Casa do Vovô, Rotary Club, Casa da Criança, *Centro de Convivência do Idoso* Centro de Saúde ... Central Única dos Trabalhadores – Regional do *Tocantins*; ... http://formsus.datasus.gov.br/site/resultado_detalle.php?id_aplicacao=13&id_aplicacao_campo=13882&pagina=36&num_por_pagina=25 – 54k – Em cache – Páginas Semelhantes

1. Atividade Centro de Convivência para Idosos – TeleListas.net

Cidade. Selecione. Bairro. Selecione. Carregando... Home. Resultado de Busca Atividade *Centro de Convivência para Idosos* ... <http://atividade-centro-convivencia-para-ido>.

br.telelistas.net/vct/clinicas-reposouo/florianopolis/91244785.htm – 43k – Em cache – Páginas Semelhantes

2. **Jornal Tribuna do Planalto – Andando na contramão da história**

20 Mai 2006 ... "No *Tocantins* existe apenas uma via. A via da democracia"... *Centro do idoso – Os idosos do Centro de Convivência do Idoso* de Palmas ... <http://www.tribunadoplanalto.com.br/modules.php?name=News&file=print&sid=870> – 17k – Em cache – Páginas Semelhantes

3. **Procuradoria da República no Estado do Tocantins**

Palmas, *Tocantins*, 13 Setembro 2008 ... Parte dos impactados acompanhou a reunião do lado de fora do *Centro de Convivência do Idoso* ... http://www.prto.mpf.gov.br/info/info_detalhes.php?iid=1973&ctg=&sctg= – 27k – Em cache – Páginas Semelhantes

4. **Alunos da ETSUS vivenciam processo de envelhecimento :: Notícias ...**

Fonte: Governo do Estado de *Tocantins* 26 minutos atrás ... Praia da Graciosa, dia 20, e no *Centro de Convivência do Idoso* dia 24, em Palmas. ... <http://www.jusbrasil.com.br/noticias/146291/alunos-da-etsus-vivenciam-processo-de-envelhecimento-50-minutos-atras> – Páginas Semelhantes

5. **Meio Norte – Geral – Piauí – Centro Convivência divulga ...**

No total, mais de 80 grupos e *centros de convivência* participarão desta ação conjunta a fim de enaltecer e destacar a importância *do idoso* na sociedade ... [http://www.meionorte.com/noticias,Centro-de-Convivencia-divulga-programacao-especial-para-Semana-do-Idoso,57986.html](http://www.meionorte.com/noticias/Centro-de-Convivencia-divulga-programacao-especial-para-Semana-do-Idoso,57986.html) – 63k – Em cache – Páginas Semelhantes

6. VERMELHO ::: A esquerda bem informada :::

21 Set 2006 ... Geração não muda O TRE do *Tocantins* decidiu por maioria manter a TV dia de lazer no *Centro de Convivência do Idoso*; realização do II ... <http://www.vermelho.org.br/base.asp?texto=7760> – 42k – Em cache – Páginas Semelhantes

7. Consultoria – Senado Federal

Autoriza o poder executivo a firmar convênios com as prefeituras municipais criando os “*Centros de Convivência da Terceira Idade*”, e dá outras providências. ... <http://www.senado.gov.br/conleg/Idoso/Assunto/Esporte.html> – 105k – Em cache – Páginas Semelhantes

8. Secretário do MDS, Onaur Ruano, acompanha execução do Programa de ...

O PAA recebe recursos do MDS e é executado no *Tocantins* desde 2003 pelo Ruraltins ... Pioneiros Mirins, o *Centro de Convivência de Idosos* e também escolas. ... <http://www.mds.gov.br/noticias/secretario-do-mds-onaur-ruano-acompanha-execucao-do-programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa-em-tocantins> – 52k – Em cache – Páginas Semelhantes

9. Ecos do *Tocantins*

19 Set 2008 ... *Idosos* de Figueirópolis visitam Assembléia Legislativa ... para a construção de um *centro de convivência* naquele município que, segundo ele, ... <http://www.ecosdotocantins.com.br/noticia.php?id=11193> – 13k – Em cache – Páginas Semelhantes

10. Usina de Letras

Hoje, a APAE de Gurupi e todas as demais APAE's do *Tocantins* fazem parte da ... O *Centro de Convivência dos Idosos*, conhecido popularmente como “*Casa do* ... <http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto>.

php?cod=9615&cat=Ensaaios – 45k – Em cache – Páginas Semelhantes

1. NOITE FASHION – 05 DE JUNHO

Palmas – A união da colunista social Camila Pears e do Bar mais badalado de Palmas vai beneficiar o *Centro de Convivência do Idoso do Tocantins*, ... <http://restauranter.blogspot.com/2008/05/05-de-junho.html> – 87k – Em cache – Páginas Semelhantes

2. Presidente declara apoio para construção de *centro de convivência*

home > *Tocantins* > Presidente declara apoio para construção de *centro de convivência*. 18/09/2008 às 17:14:49 ... http://www.tocantinsnoticia.com/index.php?id_noti=17106&opcao=noticia – 49k – Em cache – Páginas Semelhantes

3. *Idosos combatem sedentarismo e se alegram em festa junina – Clube Sat*

O evento aconteceu no *Centro de Convivência de Idosos*, em Teresina ... A festa envolveu dezenas de *idosos* de diversos *Centros de Convivência* instalados na ... <http://www.clubesat.com/noticias/idosos-combatem-sedentarismo-e-se-alegram-em-festa-junina-2955.html> – 48k – Em cache – Páginas Semelhantes

4. *Idosos entrerrienses recebem presentes natalinos :: Notícias*

...

Rua *Tocantins*, 600 – 85988-000 Entre Rios do Oeste-Paraná – Telefax 45 3257-1268 ... voluntárias do clube de *idosos* e funcionárias do *centro de convivência*, ...

<http://www.entreriosdoeste.pr.gov.br/noticias/ver.php?id=1191> – 16k – Em cache – Páginas Semelhantes

5. Lei GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS nº 1.532 de 22.12.2004 ...

Faço saber que a ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO TOCANTINS decreta e eu ... c) moradia coletiva e *centro de convivência* destinados aos *idosos* – tipo 3; ... <http://www.fiscosoft.com.br/indexsearch.php?PID=128494> – 33k – Em cache – Páginas Semelhantes

6. IDOSOS | DIVULGUE, Divulgue sua empresa, Comércio, Serviço ...

Alongamento/*centro De Convivência Para Idosos*/aulas De Dança/hidroginástica/ hidroterapia/massoterapia/musculação/reabilitação/tai Chi Chuan. ... <http://divulgue.sigales.com/busca/idosos> – 38k – Em cache – Páginas Semelhantes

7. OJORNAL - Notícias de Hora em Hora - Procon alerta *idosos* sobre ...

Procon alerta *idosos* sobre empréstimos consignados, Imprimir. E-mail ... 27, no *Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins*, em Palmas. ... http://www.ojornal.net/horaemhora/index.php?option=com_content&task=view&id=1611&Itemid=4 – 87k – Em cache – Páginas Semelhantes

8. Prefeitura de Cuiabá

23 Abr 2007 ... Lançada campanha de vacinação *do idoso* em Cuiabá ... para todos os *idosos* atendidos pelos *centros de convivência* mantidos pela Prefeitura de ... <http://www.cuiaba.mt.gov.br/noticia.jsp?id=6119> – 18k – Em cache – Páginas Semelhantes

9. Jaciara Barros | 7/5/2008

... juntamente com os parceiros Vila de Palmas e Tecnofibras, o objetivo arrecadar fundos e donativos para o *Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins*. ... <http://www.jaciarabarro.com.br/notas.php?d=7-5-2008> – 25k – Em cache – Páginas Semelhantes

10. **Filantropia em Gurupi**

No Estado do *Tocantins* a filantropia também está presente através do ... O *Centro de Convivência dos Idosos*, conhecido popularmente como “*Casa do Idoso*”, ... <http://recantodasletras.uol.com.br/ensaios/1036670> – Páginas Semelhantes