

Planejamento estratégico feito para a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens¹

Ana Paula LIMA²
Raquel SABATOVICZ³
Tawana COSTA⁴
Liziane GUAZINA⁵
Universidade de Brasília, Brasília

RESUMO

Este trabalho apresenta o planejamento estratégico de comunicação elaborado para a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens. O projeto foi proposto como trabalho final da disciplina Planejamento em Comunicação, do 2º semestre de Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília. Do ponto de vista do papel exercido pela ONG em análise, cumpre destacar a grande importância da atuação na comunidade onde está situada, Samambaia Norte - DF. A Associação atende 220 crianças com idades de 0 a 10 anos. Em 2012, houve uma abrupta perda de recursos repassados à organização. Diante disso, a entidade viu-se obrigada a pensar novas estratégias para adquirir patrocínio, porém não possuía uma área de comunicação estruturada para o desenvolvimento de ações que viabilizassem o objetivo central.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; comunicação organizacional; relações públicas; ONG.

¹Trabalho submetido ao XX Prêmio Expocom 2013, na Categoria III – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, modalidade 11 - Planejamento estratégico de Relações Públicas

²Aluno líder do grupo e estudante do 4º semestre do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, email: anaapaula.lima@live.com

³Estudante do 4º semestre do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, email: raksabah@gmail.com

⁴Estudante do 4º semestre do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, email: tawana.nascimento@gmail.com

⁵Orientador do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Organizacional, email: liziane.g@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O terceiro setor pode ser entendido como um conjunto de entidades da sociedade civil de fins públicos que desempenham atividades de interesse público. Ao todo, são mais de 338 mil organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil, que muitas vezes assumem o papel do Estado para as minorias marginalizadas.⁶

Nesse contexto, percebeu-se um número significativo de organizações da categoria preparadas para adquirirem a visibilidade necessária para o bom desempenho de seu papel ante a sociedade brasileira. Diante disso, escolheu-se a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens para a construção de um planejamento estratégico de comunicação.

Fruto das Obras Edimar⁷, surgiu a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens, que gerencia o Centro de Educação Infantil. O projeto tem como objetivo principal auxiliar na formação de crianças de baixa renda e em situações de vulnerabilidade social, por meio de ações educativas e de assistência social com atividades culturais e sociais.

Recentemente, um dos principais patrocinadores da organização – a Fundação AVSI, situada na Itália – teve os recursos financeiros diminuídos consideravelmente, devido à crise econômica que se instalou no continente europeu. Sendo assim, grande parte do apoio na renda da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens foi abruptamente suspensa.

Diante do exposto, desenvolveu-se um planejamento estratégico em comunicação para a entidade, visando aumentar a visibilidade da organização bem como melhor aproveitar as novas oportunidades de captação de recursos. A elaboração deste planejamento foi realizada em etapas, de acordo com a exigência de cada aula. Primeiramente foi preparado um *briefing*, seguido do diagnóstico e por último a definição dos objetivos, estratégias e ações.

⁶ Informações retiradas do site da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais). Disponível em www.abong.org.br.

⁷ As Obras Edimar é um conjunto de duas associações – a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens e o Centro Formativo Educativo – que têm por objetivo contribuir para o desenvolvimento de crianças e adolescentes através de ações educativas, sócio-assistenciais e de qualificação profissional. Site: www.obrasedimar.com/index.html

2. OBJETIVO

A partir deste documento, procurou-se consolidar a área de comunicação, até então inexistente, e, por meio dele, estabelecer diretrizes e estratégias para que a entidade alcance visibilidade e, conseqüentemente, notoriedade e credibilidade na comunidade e, assim, novas fontes de patrocínio. O planejamento também objetiva servir como guia para a implementação das ações de comunicação ao longo do tempo previsto de 12 meses.

3. JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista do papel exercido pela Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens na comunidade de Samambaia Norte – DF, onde está localizada, cumpre destacar a grande importância da atuação diferenciada da ONG na região, tendo sido um dos motivos para a escolha da entidade, além da falta de recursos e voluntários.

Escolhemos trabalhar com a associação em virtude do comprometimento com as crianças que estão expostas à marginalização da sociedade. A proposta da entidade nos cativou, assim como a invisibilidade social e dependência de doações incertas para promover um futuro diferente às crianças atendidas também nos motivou a construir um mecanismo que favorecesse a organização em todas as instâncias.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Para compreender melhor a cultura organizacional da associação e captar as peculiaridades do clima organizacional, o grupo fez uma série de visitas ao local. Todas contribuíram para o mapeamento da realidade da ONG, das preocupações, limitações e necessidades primordiais da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens. A partir de então, com o *briefing* e a análise SWOT elaborados, fizemos o diagnóstico final e começamos a desenvolver o planejamento.

5. DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

Descrição cronológica

Face os desafios enfrentados pela Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens, certamente a comunicação era o principal, tanto no âmbito interno quanto externo. Até então, nunca se havia pensado em estruturar a comunicação. Com as visitas realizadas, percebemos que o entendimento sobre o tema e a relevante importância não eram devidamente compreendidas pelos integrantes da entidade. A invisibilidade resultante da conjuntura de falhas, até então ignoradas pela organização, impedia que a associação ampliasse as redes de patrocínio, e foi a partir deste ponto que todo o planejamento estratégico foi pensado e construído.

Durante o desenvolvimento do trabalho, foram realizadas cerca de cinco visitas à associação. Na primeira foi avaliado o espaço físico e apresentada a história da ONG aos integrantes do grupo, o que contribuiu enormemente para identificarmos de início as reais dificuldades. À primeira vista, diagnosticamos tudo aquilo que refletiria nas potencialidades e desafios que a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens viria a enfrentar para colocar em prática as ações deste planejamento.

A segunda reunião foi voltada para os esclarecimentos referentes aos deveres essenciais que a creche deveria adotar em relação à comunicação, tais como definir a missão, a visão e os valores e, a partir desses métodos, divulgar as reais diretrizes da ONG. O terceiro encontro foi realizado durante a festa junina da instituição, no dia 13 de julho, propiciando um maior entendimento sobre os eventos realizados com a população local. A participação de algumas atividades foi de extrema importância para o excelente relacionamento com as profissionais da associação, bem como para o auxílio sistêmico na elaboração deste planejamento estratégico.

Os outros encontros ocorreram ao longo do semestre para tirarmos dúvidas e explicarmos a importância do papel exercido pela comunicação nas organizações não governamentais, e como ele deve ser reconhecido e bem utilizado na execução das atribuições da entidade.

Além das reuniões formais, houve a troca de informações por e-mail e telefone, previamente combinado, além de uma reunião via *Skype*.

O tempo de desenvolvimento deste planejamento foi em torno de seis meses, compreendido entre o mês de Abril e Outubro de 2012, excedendo o prazo do semestre devido à greve ocorrida naquele ano.

Foi identificado que o objetivo principal era tornar a Associação conhecida em seu meio atuante por meio de ações de comunicação e, assim, aumentar a rede de patrocinadores, doadores e voluntários. Como objetivos secundários foram propostos (1) a melhora da comunicação interna, (2) a aprimoração dos eventos Bazar e Festa Junina e (3) a realização de um evento chamado Almoço, com o objetivo de reunir potenciais patrocinadores e mostrar o trabalho realizado pela entidade. Propusemos, também, uma missão e visão coerentes, com valores que refletem o ambiente organizacional da Associação.

Ao todo, oito estratégias em comunicação foram sugeridas, abrangendo todas as áreas de *déficit* comunicacional identificadas. Dentre elas, podemos destacar: (1) melhorar a comunicação interna, (2) criar um programa para melhor tratar um voluntário e (3) melhorar a comunicação externa.

Dentre as ações propostas, podemos destacar (1) a criação de um mural informativo e (2) de um e-mail corporativo, visando inicialmente a melhora do fluxo de informações dentro da própria organização, que era bastante defasada desde o surgimento da ONG. A proposta era estabelecer uma comunicação contínua e dinâmica, o que certamente contribuiria para a ausência ou diminuição de ruídos na comunicação entre os colaboradores.

Outra ação que merece destaque é (3) a criação do site da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens. A página da *web* anterior⁸ havia sido elaborada em conjunto com outro projeto das Obras Edimar, o que tornava o canal de comunicação confuso e pouco aproveitável. As cores, o layout, a disposição das informações e a navegabilidade estavam ruins, refletindo a falta de comunicação presente.

⁸ Site anterior: www.obrasedimar.org/index.html

Descrição pessoal

Dentro da perspectiva acadêmica, realizar um trabalho em que se possa alinhar universidade e sociedade é uma experiência além dos âmbitos profissionais. O campo prático não só dispõe dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação e de novos experimentos, mas também sentimentos afetivos que embarcam o lado de ser humano, o poder de transformação social.

Realizar este trabalho proporcionou, além de tudo, uma das primeiras práticas no campo em que estamos nos profissionalizando, que é manter o contato direto para solucionar, de certa forma, as necessidades vigentes de uma organização e desempenhar o papel universitário e social no âmbito regional.

A disciplina Planejamento em Comunicação aplica um dos principais métodos utilizados pela Comunicação Organizacional, o planejamento estratégico. O árduo trabalho de estabelecer metas, estratégias, objetivos e outros para uma organização é inserir-se no contexto e missão dessa e pensar nos acontecimentos futuros.

Em suma, foi uma experiência enriquecedora. Neste ponto, é imprescindível trazermos à baila a oportunidade de conhecermos pessoas que necessitam de apoio para o crescimento, além de colocarmos em prática toda a teoria aprendida, o que consiste em uma oportunidade única.

Desde o início, as representantes da ONG – Márcia e Patrícia – nos receberam com muita gentileza e paciência, apesar dos contratemplos iniciais para nos comunicarmos. Na primeira reunião, ambas ficaram bem aturdidas com os questionamentos feitos na área comunicacional e como funcionaria o nosso trabalho para a entidade. Mesmo assim, cederam sem maiores esforços todas as informações solicitadas, desde questões orçamentárias a administrativas. O apoio e comprometimento delas possibilitou que conhecêssemos com mais riqueza o clima organizacional do local e os trâmites operacionais da organização.

Discorrendo sobre os problemas percebidos à primeira vista, além da identificação da instalação da ONG na região de Samambaia Norte, foi o site. A questão estava além de cores e layout, o problema era mais grave: havia informações equivocadas, dispostas de maneiras não comunicativas. O entendimento do trabalho desenvolvido era praticamente nulo. Desde a primeira reunião, reforçamos a ideia de criarmos um novo site. A princípio, houve resistência quanto à sua implementação, mas no decorrer dos meses, as integrantes da Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens perceberam a necessidade e importância de um meio de comunicação devidamente estruturado e comunicativo para garantir o objetivo da instituição. Na última reunião presencial, após uma longa conversa, foi dito: “Não ter um site é a mesma coisa que não existir para o mundo”. Foi o ponto crucial para que a ideia fosse aceita e pensada de maneira uniforme entre nós. Sem dúvidas, este dia foi uma conquista emblemática, pois, a partir daquele instante, elas tinham concordado em começar a existir não apenas na comunidade, mas no mundo.

Faz-se necessário destacar que, de modo geral, todas as ações estratégicas pensadas e apresentadas para o gerenciamento de um meio de comunicação efetivo foram em um primeiro momento recebidas com hesitação pela entidade. Não em função do conteúdo ou estrutura, mas em virtude do receio que elas tinham ante os resultados que cada ação lhes proporcionaria. De fato, havia um medo evidente, destacado diversas vezes pela diretora Patrícia, em expor aquela pequena creche a toda população de Samambaia e arredores. Obviamente, elas não compreendiam a necessidade dessa ferramenta de comunicação, sobretudo porque dentro da perspectiva de obtenção de recursos financeiros, a ONG Italiana garantia uma boa estabilidade financeira; contudo, a crise econômica atingiu grande parte, se não, todos os países da Europa, mudando todo o contexto da organização. Outra grande dificuldade enfrentada ao longo deste trabalho foi a tomada de decisão das profissionais da ONG e uma avaliação seriada do planejamento e ações, visando sempre a melhoria contínua das atividades propostas.

As representantes da ONG manifestaram receio de que a exposição midiática pudesse prejudicar a imagem das crianças atendidas ou que fosse utilizada em ações de má fé. A partir disso, criamos uma estratégia de pensamento e ação: iríamos primeiramente apresentar a Associação Nossa Senhora Mãe dos Homens à população

local, adotando todas as medidas cabíveis para a segurança na veiculação de imagens das crianças. Todas as estratégias sugeridas no planejamento na parte de comunicação externa descartam a exposição das crianças por meio de fotos e vídeos. O único local em que tais materiais estarão disponíveis será o site, reservados os direitos das crianças.

Houve várias coisas boas e importantes, como, por exemplo, a própria execução do planejamento. Convencê-las a fazer um novo site e a aceitar as nossas propostas exigiram muita perseverança, mas o resultado foi gratificante: uma maior aproximação da ONG e da sua causa.

É importante ressaltar que, mesmo depois de entregarmos o planejamento à Associação, continuamos a acompanhá-la. Participamos direta ou indiretamente das reuniões para que o site atendesse de fato às expectativas e, sobretudo, representasse de maneira clara e objetiva a organização. Tivemos muitos impasses com a equipe responsável pelo site, e foi preciso que assumíssemos a frente e cobrássimos insistentemente para que o projeto de *website* fosse entregue ainda em 2012, o que não aconteceu. O prazo-limite para a entrega era de 40 dias, e somente em 2013 conseguimos que estivesse quase finalizando, porém ainda não encontra-se disponível para acesso. Por causa do impasse com a empresa responsável pelo site, ele acabou ficando com um layout um pouco diferente do que o estabelecido no contrato, mas visivelmente bem mais alegre e estruturado, condizendo melhor com a proposta da organização.

A gestão do tempo e a escassez de recursos e pessoas para implementar o planejamento também foram fatores que impactaram na experiência de planejar e executar o que foi proposto. Também tivemos momentos de dificuldades com as responsáveis pela ONG no que se refere à agilidade em fornecer as informações em tempo hábil, a fim de que pudéssemos dar o devido andamento na elaboração deste planejamento.

Como são duas pessoas para atender as urgências de mais de 200 crianças, bem como solucionar questões administrativas e jurídicas, elas não se ativeram aos prazos planejados. Assim, foi necessário adaptar o cronograma bem como o conhecimento acumulado com as exigências da vida prática da organização.

Apesar dos impasses, realizar este trabalho foi uma experiência enriquecedora e gratificante. Uma oportunidade única de lidar com potenciais clientes e acompanhar o resultado de todo o esforço gerar frutos. Foi, acima de tudo, uma tarefa extremamente desafiadora, pois lidar com a comunicação e tentar inseri-la em um ambiente e, principalmente, na vida de quem antes não tinha sequer a noção da importância desta, é um desafio.

As dificuldades que esse desafio impôs foram irrelevantes perante os resultados pessoais e profissionais adquiridos por cada integrante do grupo. Por meio dessa proposta acadêmica não só crescemos como futuras profissionais da Comunicação, mas principalmente como pessoas e cidadãs engajadas na transformação social.

6. CONSIDERAÇÕES

Acreditamos sinceramente que conseguimos fazer a diferença naquela associação. No início, fomos recebidas com receio e insegurança por parte das colaboradoras e terminamos com sorrisos de satisfação e determinação.

Também acreditamos que contribuímos de uma maneira indireta para a consolidação da entidade em seu meio atuante, pois proporcionamos a ela um documento com uma gama de ferramentas necessárias para tal.

Apesar de pouco perceptíveis, há diferenças que merecem ser destacadas. As colaboradoras começaram a se preocupar mais com o impacto causado pela primeira impressão e em resolver os problemas de comunicação internos que, apesar de aparentemente irrelevantes, influenciavam negativamente no dia a dia de trabalho. Além disso, compreenderam a importância de um material explicativo sobre o trabalho da entidade disponibilizado gratuitamente aos que forem a sua procura, além da identificação adequada do local.

Trabalhar em prol dessa associação e fornecer ferramentas comunicacionais para ajudá-la a crescer foi uma experiência única para o grupo, e o dia da apresentação e da entrega do planejamento foi um dia especialmente marcante, por conta da gratidão e do



carinho que todos os membros receberam das colaboradoras que nos acompanharam nesse processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Site do portal RH. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/6057/10-dicas-para-elaborar-um-e-mail-corporativo.html>.

Acesso em: 27agos. 2012.

Site da Associação Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG.

Disponível em: http://abong.org.br/quem_somos.php. Acesso em:

27 agos. 2012.

KUNSCH, Margarida M (org). **Comunicação Organizacional vol.1 Histórico, Fundamentos e Processos.** São Paulo - SP: Saraiva, 2009.

FRAGA, Marcelo Lyola. **Cultura Organizacional.** Ed. Fundo de Cultura, 2005.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional.** RH Editora, 2000.