

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
MESTRADO E DOUTORADO – ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Renato Martins Leite de Sousa

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA COMPASSION INTERNACIONAL NO
BRASIL**

Santa Cruz do Sul

2016

Renato Martins Leite de Sousa

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA COMPASSION INTERNACIONAL NO
BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Ângela Cristina Trevisan Felippi

Santa Cruz do Sul

2016

Renato Martins Leite de Sousa

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DA COMPASSION INTERNACIONAL NO
BRASIL**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado. Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Dr^a Ângela Cristina Trevisan Felippi

Orientadora – UNISC/PPGDR

Dr^a Rosane Bernardete Brochier Kist

Professora Examinadora – UNISC/PPGDR

Dr^a Jane Márcia Mazzarino

Professora Examinadora – UNIVATES/PPGAD

Santa Cruz do Sul

2016

À Paulinha, o grande amor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e por ter me dado a oportunidade de estudar, por ter colocado em meu caminho pessoas as quais pude aprender e me tornei mais compreensivo e sensível às necessidades alheias e à analisar com mais calma os porquês antes das respostas serem produzidas.

Agradeço a minha família, esposa, Paula Bastos Martins e filhos, Gabriel Bastos Martins e Chloe Bastos Martins por ser a minha base, o meu combustível, a razão dos meus sonhos. Por suportarem as minhas ausências, mesmo quando a presença física se fazia constante. “As muitas águas não podem apagar o amor, nem os rios afogá-lo” (Cânticos 8:7).

Agradeço aos meus pais pela educação e cuidado que me tornaram um homem íntegro, valorizando o conhecimento para usá-lo em prol da vida daqueles que mais precisariam. Agradeço aos meus irmãos Fernando Martins e Aline Martins cujo convívio formou uma parte do que sou hoje e por isso também lhes sou muito grato.

Agradeço ao meu grande amigo, irmão e professor Paulo Matias de Figueiredo Júnior, e a minha grande irmã e amiga Josiplessis Barros, porque quando estive fraco me sustentaram com suas palavras de encorajamento demonstrando amor a mim e a minha família.

Agradeço aos queridos professores e coordenadores do PPGDR- UNISC que dedicaram suas vidas, seu tempo, inclui-se noites e finais de semana, na preparação de aulas e por depositar em todos nós, estudantes, a confiança de que o conhecimento dado seria multiplicado. Em especial a minha orientadora professora Ângela Cristina Trevisan Felippi, por sua serenidade rara e por me orientar, mostrando em todo tempo novas perspectivas e anseios da pesquisa.

Agradeço aos amigos Chrystyan Bueno e Débora Scholl, Alberto Monteiro, Alessandra Monteiro, Eduardo Wincke e Pamela Wincke, Sêmia Marques e Cleiton Santos por terem sido, por vários momentos o fim da minha solidão em dias de frio enquanto estive longe de “casa”, longe da família.

Quando lhe for possível, não deixe de fazer o bem a quem dele precisa. Não diga a teu próximo: “Volte amanhã, e eu lhe darei algo”, se pode ajudá-lo hoje. (Provérbios 3: 27-28).

RESUMO

O estudo aborda as estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional, organização não governamental cristã com sede nos Estados Unidos e atuante no combate à extrema pobreza em vinte e seis Países, frente à filial *Compassion* do Brasil. Constata-se que a organização atribui a si os valores sobre desenvolvimento contemplados por Sen (2010) tendo em vista que, para o autor, o desenvolvimento é entendido a partir das liberdades do agente individual. Para esta análise da comunicação na organização foi pesquisada a filial no Brasil, a *Compassion* do Brasil. Buscou-se entender as estratégias de comunicação da organização, em níveis interno e externo a ela. Foram exploradas bibliografias contemplando teorias sobre comunicação nas organizações, comunicação estratégica, a partir de Guedes (2008) e Bueno (2015), comunicação para o desenvolvimento, a partir de Bordenave (2012) dentre outros, bem como as bases utilizadas para o entendimento de desenvolvimento, enfocadas nas teorias econômicas de Sen (2010). O estudo recorre também a entrevistas com funcionários da organização do departamento de comunicação, a saber, a Gerente de Comunicação e a Especialista de Comunicação que possui a função de Jornalista da *Compassion* do Brasil. Complementando não mais com entrevista, mas como experiência de campo, foi considerada a vivência do Especialista de Campo da *Compassion* filial Brasil, também autor dessa dissertação. Foram realizadas também pesquisas documentais de material cedido pela própria organização no País, entre eles os materiais de comunicação produzidos na organização. Os resultados principais apontam para uma estratégia de comunicação definida na sede da organização nos Estados Unidos, *Compassion* Internacional, e executadas para e nas filiais ou países que recebem apoio e projetos da organização, incluindo a filial no Brasil. Quanto à comunicação interna a filial da organização no Brasil apresenta a formação de parcerias bem estruturadas entre a organização, doadores, igrejas e outras organizações que juntas culminam em fomento das ações da organização no País. Constata-se um forte senso de pertencimento por parte do público interno da organização cuja cultura organizacional está estruturada em fundamentos cristãos a partir dos escritos bíblicos. Percebe-se ainda um vasto campo de atuação a ser desenvolvido. No País, ainda embora a *Compassion* Internacional- sede e até mesmo a filial Brasil apresente constante uso de ferramentas comunicacionais no ambiente interno e entre suas filiais, por meio principalmente de recursos tecnológicos, percebe-se a necessidade de gerar sentidos na construção de uma cultura organizacional mais concisa e uniforme principalmente entre os departamentos internos das filiais. Quanto à comunicação externa, percebe-se a inexistência de seu uso no País, os *Field Country*, não havendo, portanto, produção midiática de comunicação externa para divulgação da organização no Brasil. Estas ações atribuídas às estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional, interna e externa a ela, são entendidas como responsáveis diretas pelo fomento de suas atividades de combate à pobreza extrema nos locais onde atua.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Comunicação Estratégica. ONGs. Igreja.

ABSTRACT

The study approaches the communication strategies of Compassion International, Christian non-governmental organization based in the United States and active in fighting extreme poverty in twenty-six countries, related to Compassion's affiliate in Brazil. It is noted that the organization assigns itself the development of values covered by Sen (2010) considering that, for the author, development is understood from the individual agent freedoms. For this communication analysis in the organization was investigated as an object of study, the affiliate in Brazil, Compassion Brazil in order to understand the ways and communication strategies in the organization in internal and external levels. It was explored bibliographies contemplating theories of communication in organizations, strategic communication, from Guedes (2008) and Bueno (2015), communication for development, from Bordenave (2012) among others, as well as the bases used for understanding development, focused on the economic theories of Sen (2010). The study also makes use of interviews with staffs from the Communication Department of the organization, namely, Communication Manager and Communication Specialist who has the responsibilities of a Journalist function at the organization in Brazil. Complementing, not to interview, but as field experience was considered the experience of the Field Specialist at Compassion Brazil, also the author of this dissertation. It required an exploratory study and field research in the organization regarding its projects in Brazil which are more than one hundred and eighty divided into different states concentrated in the Northeast. The main results point to a communication strategy originated at head office, Compassion International and distributed to affiliates, including the affiliate in Brazil. As the internal communication the affiliated organization in Brazil presents the formation of well-established partnerships between the organization, donors, churches and other organizations that together culminate in development of the organization's actions in the country. There has been a strong sense of belonging from the part of the employees of the organization and construction of an organizational culture based on Christian doctrine contained in the Bible. It is noticed also a lot of action to be developed. In the country, even though the Compassion International- the head office and even in Brazil presents constant use of communication tools within the company and among its subsidiaries, mainly through technological resources, we realize the need to generate sense in building a culture more concise and uniform organizational particularly among internal departments of branches. Regarding external communication, we notice the absence of their use in the country, the Country Field, and there is not any media production of external communication for the organization of disclosure in Brazil. These actions assigned to the communication strategies of Compassion International; internal and external to it is understood as directly responsible for the promotion of its activities to combat extreme poverty in the places where it operates.

Key words: Development. Strategic Communication. NGOs. Church.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Onze pilares de Liderança da <i>Compassion</i> | 49 |
| Figura 2: Reverendo Everett Swanson e sua esposa Miriam Swanson..... | 51 |
| Figura 3: Indicação geográfica dos projetos no Brasil..... | 52 |
| Figura 4: Mapa geográfico mundial de Países participantes do ministério da <i>Compassion</i> | 54 |
| Figura 5: Ilustração do Programa de Orientação Curricular..... | 55 |
| Figura 6: Localização dos projetos no Brasil retirado do Google earth..... | 60 |
| Figura 7: Descrição orçamentária de destino financeiro, ano fiscal 2015..... | 61 |
| Figura 8: Ilustração de tabela de transparência, valores e destinos..... | 61 |
| Figura 9: Sinergia da comunicação organizacional..... | 87 |
| Figura 10 - Caminho das Estratégias de Comunicação na <i>Compassion</i> Internacional..... | 94 |
| Figura 11: Campanha <i>Compassion</i> 2016 <i>Walk with Compassion</i> | 97 |
| Figura 12: Campanha <i>Compassion</i> 2016 <i>Walk with Compassion</i> | 97 |
| Figura 13: Carretas da Campanha Experiência <i>Compassion</i> | 98 |
| Figura 14: Aparelhos interativo- áudio e vídeo a esquerda e cópia de projeto dentro de carreta a direita..... | 99 |
| Figura 15: Site da <i>Compassion</i> Internacional..... | 100 |
| Figura 16: Site da <i>Compassion</i> Equador..... | 101 |
| Figura 17: Web site da <i>Compassion</i> do Brasil..... | 102 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------|---|
| ABONG | Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais |
| ABRACOM | Associação Brasileira de Comunicação |
| ABRAPCORP | Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas |
| BBB | Better Business Bureau |
| CDSP | <i>Child Development Sponsorship Program</i> |
| CMDS | Cúpula Mundial Para o Desenvolvimento Social |
| CMT | <i>Central Management Team</i> |
| CSP | <i>Child Survival Program</i> |
| ECFA | <i>Evangelical Council for Financial Accountability</i> |
| FY15 | <i>Fiscal Year 2015</i> |
| GMC | Global Ministry Center |
| GPA | Global Partner Alliance |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDH | Índice de Desenvolvimento Humano |
| LDP | <i>Leadership Development Program</i> |
| ONG | Organização Não Governamental |
| PC | Programa de Comunicação |
| PI | Programa de Implementação |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PPC | Paridade do Poder de Compra |
| PPP | <i>Purchasing Power Parity</i> |
| TED | <i>Technology Entertainment and Design</i> |
| TRO | Terapia de Reidratação Oral |
| UFMA | Universidade Federal do Maranhão |
| UNISC | Universidade de Santa Cruz do Sul |
| USP | Universidade de São Paulo |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 | AS RELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO, LIBERDADE E COMUNICAÇÃO..... | 22 |
| 2.1 | Desenvolvimento ou Crescimento?..... | 29 |
| 2.2 | Liberdades, Justiça e Pobreza..... | 31 |
| 2.3 | Comunicação e Desenvolvimento..... | 36 |
| 3 | COMPASSION: O SIGNIFICADO..... | 45 |
| 3.1 | Compassion: a Organização, História e Atuação..... | 47 |
| 3.2 | Compassion no Brasil..... | 57 |
| 3.3 | Compassion e as Bases Filosóficas: Igreja, Parceria e Pobreza..... | 62 |
| 4 | A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, CONSTRUIR SENTIDO, GERAR RESULTADOS..... | 75 |
| 4.1 | Comunicação Estratégica..... | 75 |
| 4.2 | Comunicação nas ONGs..... | 83 |
| 5 | UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO NA COMPASSION..... | 89 |
| 5.1 | Estratégias de Comunicação na perspectiva da Compassion Brasil..... | 89 |
| 5.2 | Comunicações da Compassion Internacional o Mundo e Brasil..... | 93 |
| 5.3 | Os Sujeitos da Comunicação na Compassion do Brasil..... | 105 |
| 5.4 | Discutindo as Entrevistas..... | 111 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 113 |
| | REFERÊNCIAS..... | 116 |
| | ANEXO A - ENTREVISTA À GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL..... | 125 |
| | ANEXO B - ENTREVISTA À ESPECIALISTA DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL..... | 126 |

1 INTRODUÇÃO

Sen (2010) em sua obra “Desenvolvimento como Liberdade” proporciona enxergar o desenvolvimento além das perspectivas exclusivas ao crescimento econômico. Para quem o estuda percebe-se que os conceitos de desenvolvimento e de crescimento são complementares, uma vez que analisam as condições econômicas, sociais, políticas e culturais em conjunto. Enquanto o desenvolvimento agrega fatores como educação, saúde, lazer, trabalho digno, moradia de qualidade, no crescimento está incluso às questões restritamente econômicas, PIB, Balança Comercial etc. Por essa questão, o objeto de estudo escolhido foi a organização *Compassion* Internacional, com o tema Comunicação Estratégica da *Compassion* Internacional no Brasil, a qual possui a orientação do desenvolvimento, levando-se ainda em consideração o crescimento econômico como um aporte para este desenvolvimento, mas nunca a solução em si.

Quando Sen (2010) se refere ao termo desenvolvimento, ele o conecta ao conceito que se ramifica em tantos outros, mas que é o responsável por galgar este patamar: a privação da liberdade individual que significa fome coletivas, falta de liberdades políticas e elementares como acesso a alimento de qualidade, água potável, transporte etc.

Existem problemas novos convivendo com os antigos - a persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, fome coletivas e fome crônicas muito disseminadas, violação de liberdades políticas elementares e de liberdades formais básicas, ampla negligência diante dos interesses e da condição de agentes das mulheres e ameaças cada vez mais graves ao nosso meio ambiente e a sustentabilidade de nossa vida econômica social. Muitas dessas privações podem ser encontradas, sob uma ou outra forma, tanto em Países ricos como em Países pobres, Superar esses problemas é parte central do processo de desenvolvimento. (SEN, 2010, p. 9)

Para Sen (2010, p.10), a liberdade individual está relacionada ao comprometimento social. “[...] A expansão desta liberdade é vista nesta abordagem como o principal fim e o principal meio do desenvolvimento”. Para o autor, essas liberdades podem ser entendidas como oportunidades econômicas, a liberdade política, as facilidades sociais como acesso à educação, saúde, moradia digna, saneamento e abastecimento de água, a transparência e a garantia da segurança protetora. Essa “liberdade” será fonte desse estudo frente à constante busca do entendimento do desenvolvimento.

Será considerada de igual importância para o avanço do trabalho a análise de teorias e estudos de autores como Sachs (2000), sobre desenvolvimento, que darão aporte para analisar o objeto de estudo, *Compassion* Internacional, trazendo os ideais e filosofias da organização

no processo de liberdade individual, defendida pela mesma com a perspectiva no desenvolvimento regional bem como o que se entende por pobreza pela organização, recorrendo às análises de Tood (2011) co-autor das filosofias da *Compassion* Internacional, a saber, assuntos que contemplam Pobreza, Igreja e Parceria.

Tood (2011), em seus estudos sobre, define pobreza que inevitavelmente remete-se ao contexto de não região ou comunidade não desenvolvida. Segundo o autor, a Igreja¹ tem um papel fundamental neste processo, o de desenvolver libertando o agente individual. O autor remete-te ao livro de Isaías capítulo 58 da Bíblia² que narra o sentido do verdadeiro jejum (ato, cristão, de se abster-se de alimento e ou bebida para alcançar graça diante de Deus), Tood (2011) relembra o que deve ser verdadeiro e agradável ao Deus da Bíblia no que tange ajudar ao próximo, principalmente aos que estão inseridos na pobreza. Para entender o contexto do autor e o papel que ele ressalta como “dever” da igreja, tenha-se em mente alguns dos versículos contidos no capítulo que leva o título de um de seus livros “*58 Fast Living: How the church will end extreme poverty*” (2011) “*Verdadeiro Jejum: Como a igreja findará com a pobreza extrema*”.

O jejum que desejo não é este: soltar as correntes da injustiça, desatar as cordas do jugo, por em liberdade os oprimidos e romper todo jugo? Não é partilhar sua comida com o faminto, abrigar o pobre desamparado, vestir o nu que você encontrou, e não recusar ajuda ao próximo? se com renúncia própria você beneficiar os famintos e satisfazer os anseios dos aflitos, então a luz despontará nas trevas, e a sua noite será como o meio dia.³

O objetivo geral da dissertação consiste em analisar as estratégias de comunicação no fomento das atividades da organização no combate à extrema pobreza na filial do Brasil considerando os diferentes cenários comunicacionais, entendendo que esta comunicação é construtora de sentidos e formadora de cultura na própria organização. Os objetivos específicos estarão concentrados em: (1) analisar os meios de comunicação utilizados pela *Compassion* Internacional e no Brasil; (2) identificar de que forma as ações estratégicas de comunicação da *Compassion* promovem ou não o seu desenvolvimento; (3) identificar de que forma se trabalha a comunicação interna e externa na organização inclusive na filial do Brasil.

¹ Igreja Cristã de doutrina protestante evangélica

² O autor desse trabalho esclarece que as passagens bíblicas auferidas neste servirão meramente para caráter exploratório a fim de se entender a origem das bases filosóficas de cada autor/ organização nesta citada, eximindo-se de qualquer conotação religiosa e ou de crença.

³ Bíblia Sagrada livro de Isaías capítulo 58; vs 6-7 e 10-11.

Para Castells (2002, p.17), podemos presenciar uma “nova” sociedade cuja formação e dinâmica estão relacionadas às tecnologias e ao imediatismo das informações. Para ele esta ‘nova sociedade’ é caracterizada como a sociedade da informação tendo como base o informacionalismo e nesta as atividades decisivas de todos os âmbitos se estruturam na tecnologia informacional, que se organiza em redes onde o centro é o processamento desta informação. Importante lembrar que esta sociedade é formadora das ‘estruturas’ interna de pessoal, funcionários, das organizações e este grupo interno, por sua vez, é “moldado” no mesmo ritmo e patamares da sociedade externa à organização.

Com o tema comunicação estratégica da *Compassion* Internacional e filial Brasil, este trabalho trata da influência da comunicação nas organizações, neste caso a *Compassion* Internacional é uma organização evangélica interdenominacional⁴, sem fins lucrativos, cujo objetivo é ajudar crianças em situação de risco ao redor do mundo. Nasceu em 1952, quando o missionário americano reverendo Swanson visitou um orfanato na Coreia do Sul e sentiu-se desafiado a fazer algo a respeito por aquelas crianças órfãs vítimas da guerra da Coreia. Com o apoio de sua esposa e da Igreja começou a levantar recursos financeiros nos Estados Unidos e a enviar para esse orfanato. Hoje, a *Compassion* atua em 26 Países e, por meio de parceiras com igrejas evangélicas, atende mais de 1,2 milhões de crianças que vivem em situação de risco, todos os dias. A *Compassion* está presente no Brasil há 29 anos e atualmente beneficia mais de 40 mil crianças no Nordeste e até Junho de 2015 no Sudeste⁵ precisamente nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Com o *slogan* que remete a libertar as crianças da pobreza extrema e promover condições para que se tornem adultos capacitados, e responsáveis a *Compassion* Internacional é uma organização não governamental a qual possui parceria com igrejas evangélicas em todos os 40 Países envolvidos compactuando da mesma profissão de fé entre si, ou seja, a mesma crença e razão de existência que consiste em ser uma organização cristã servindo ao próximo. O foco da *Compassion* está em promover ações na tentativa de libertar a criança da pobreza extrema, mas este desafio envolve muitas variáveis, fatores econômicos, sociais e culturais externos à organização. Esses fatores são em muitos casos diferentes entre si uma vez que envolvem Países diferentes com suas particularidades distintas entre si. Para que os objetivos sejam alcançados a *Compassion* Internacional ou qualquer grande organização que pretende alcançar um objetivo precisa de um departamento e atividades de comunicação trabalhando focado e em completude com a missão da empresa.

⁴ Que não distingue denominação; que não é exclusivo de uma igreja.

⁵ COMPASSION INTERNATIONAL, 2015.

A comunicação nas organizações e na própria sociedade, já há algum tempo, não é mais vista apenas como instrumento, mas, sobretudo, como chave para alcance de objetivos, trazendo para si uma unidade de valor importante nestes contextos. Em alusão positivista, a comunicação é vista como a precursora do progresso de instituições principalmente com o advento de tecnologias, as quais permitiram que os processos se tornassem não só mais ágeis, mas, sobretudo quase que instantâneos ao dar acesso a esta mesma sociedade à democracia por meio de participação em decisões antes distante a esta.

Não seria pretensão alguma concordar com Mattelart (1994), de que principalmente após o advento tecnológico houve um “bombardeio” dos meios de comunicação e suas ações no mundo moderno. Professora de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e mestre em comunicação pela Universidade de São Paulo- USP -, Élide Guedes (2009)⁶, ressalta este “movimento tecnológico” dentro da comunicação em artigo apresentado⁷ ao ABRAPCORP⁸. Segundo a professora Guedes (2009), a sociedade contemporânea mudou de comportamento, principalmente devido ao fácil e rápido acesso às informações, e isso traz para si a necessidade de estar cada vez mais presente e participativo nas decisões sejam elas no âmbito social ou organizacional. E esta mudança não atinge apenas o cidadão, mas, sobretudo o ser profissional e empregado, logo este novo comportamento é disseminado nas organizações.

Estas mudanças exigem uma transformação de comportamento social e até mesmo de valores de forma integral, neste caso envolvendo diretamente as organizações. Existe um termo utilizado por Guedes (2009) que resume este momento de transformação social e a define. Segundo a autora, nas duas últimas décadas o destaque desta transformação comportamental tem sido os grandes avanços tecnológicos resultando em maior difusão da informação. A sociedade se acostumou muito fácil a lidar com a instantaneidade de informação e o seu poder de estar onipresente, daí o termo usado pela autora para defini-la - a sociedade da informação. Vale lembrar que esta mesma sociedade tem “invadido” as organizações, até porque delas são formadas e, portanto, levado para tais esta nova postura.

Bem, se tanto Mattelart (1994), quanto Guedes (2009) trazem o contexto da tecnologia da comunicação como o “prelúdio” de uma “nova geração a comunicação”, essa, sobretudo

⁶ Professora Élide Guedes, professora de relações públicas na UFMA mestre em ciências da Comunicação pela USP

⁷ Trabalho submetido ao GT ABRAPCORP 7 - Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas.

⁸ ABRAPCORP Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas

pautada em seus agentes, então é preciso uma adaptação, devido ao “novo” processo, para isso uma nova forma há de se fazer e pensar a comunicação.

Pergunto-me se nós comunicadores para o desenvolvimento compartilhamos realmente essa convicção ou se nos acomodamos mais ao que era e o que é do que ao que está por ser, ou melhor, ao que deveria ser. Será que somos fiéis a essa frase, a essa ideia de que a mudança não é algo perigoso ou ameaçador, mas a própria essência do progresso e do desenvolvimento? É preciso ser muito valente para não se acomodar ao que foi e é, que nos dão segurança emocional, e pensar um pouco no que será, no que estão mostrando os sinais dos tempos, e também naquilo que deveria ser. (BORDENAVE, 2012, p.9).

Logo, temos não só um “novo” contexto no fazer comunicação, devido às tecnologias, mas também no pensar comunicação, uma vez que, de acordo com os atores citados, novas ferramentas, tecnológicas, foram incorporadas a comunicação, elevando diretamente o número de agentes envolvidos, mudando inclusive uma sociedade e sua forma de ação, sociedade informacional. Esta requer informações constantes, rápidas e de alta precisão. Esta mudança social irá refletir no contexto integral, atingindo também empresas e organizações. Essas mudanças exigem uma repaginação também na forma de pensar a comunicação e de como fazê-la. Guedes (2009) mostra que por esses fatos as empresas e organizações estão cada vez mais atentas a relacionar-se com seu público alvo, preocupadas, de certa forma, em atender os seus anseios e necessidades.

Busca-se, então, dar à comunicação a dimensão e a configuração adequadas aos valores e à complexidade desta era, para que ela acompanhe os movimentos sociais e alcance seus objetivos. O fácil acesso à comunicação, principalmente devido às facilidades tecnológicas de alcançá-la, tornou o homem cada vez mais necessitado de participar dos processos decisórios. Segundo Oliveira e Silva (2006), pelo entendimento, devido a todos esses fatores modernos da tecnologia da informação, que as organizações são influenciadas por fatores internos e externos, é entendível que a comunicação interna, muitas vezes feita por um “relações públicas”, tem o propósito de construir sentido para as mensagens da empresa com a ideia de que todos são participantes do negócio da empresa e quando necessário solucionam problemas visando ambas as partes, organização e empregado.

O escritório central da *Compassion* Internacional está baseado em Colorado Springs, no estado do Colorado, nos Estados Unidos, e é na central onde estão concentradas todas as ações de comunicação para os escritórios/ filiais. São ações em TV de canal fechado, eventos em concertos, *shows* e congressos, igrejas, escolas e universidades. A *Compassion* possui uma revista própria, anual e cada filial possui o seu departamento de comunicação que responde diretamente à central. A *Compassion* possui uma forma para trabalhar a comunicação, essa

vem se apresentar num sentido vertical, quando periodicamente a organização lança informativos e ou reuniões coletivas para informar sobre transformações e ou novas estratégias.

O departamento de comunicação no Brasil é formado por uma Gerente de Comunicação e dois jornalistas, divididos em ações como a confecção de conteúdo para a revista e constante atualização do site, bem como envio de reportagens para a central para serem utilizadas como divulgação da organização em eventos que ela proporciona. O segundo jornalista⁹ é responsável pela comunicação interpessoal direta, recepcionando investidores e pessoas envolvidas na *Compassion* de alguma forma, visitando os mais de 180 projetos no Brasil, a qual responde por mais de 40 mil crianças, destacando suas necessidades e possibilidades de transformação local.

A comunicação nos contextos interno e externo à organização e suas estratégias são fundamentais não só no momento de formação, mas em todo o processo histórico de constante mudança da organização. Guedes (2009) enfatiza que “[...] toda organização, a partir de sua criação e no decorrer de sua existência, elabora um conjunto de significados e padrões próprios, criando configuração e identidade únicas, o que a diferencia das demais” (GUEDES, 2009, p. 2-3). E neste processo ainda segundo a autora, todos os que formam a organização, são influenciados ao assimilar os valores construídos ao longo do tempo, sendo portanto, esta cultura organizacional formada a responsável por gerar sentido à empresa.

Importante destacar as atribuições inerentes no que refere aos dois ambientes da comunicação, o interno e externo. Segundo a ABRACOM¹⁰ (2016) apesar de ser um conceito simples, quando se refere à comunicação interna nas organizações o processo não se mostra simplista, “[...] pressupõe obrigatoriamente um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber” (ABRACOM, 2016, p.9). É a comunicação interna, segundo a ABRACOM (2016), um relacionamento constantemente ativo entre organização e colaboradores, que resultará no cumprimento da primeira função estratégica da Comunicação Interna: “[...] a difusão da Visão, Missão e Valores Corporativos” (ABRACOM, 2016, p.9), ainda equilibrando interesses e unindo equipes.

Se a cultura organizacional pode gerar unidade de sentido à organização, esta só poderá ser concluída com uma ação estratégica na comunicação interna e esta percepção é cada vez

⁹ O “segundo jornalista” é também autor desta dissertação.

¹⁰ Associação Brasileira de Comunicação.

mais lúcida nas grandes organizações e empresas. A cultura organizacional, segundo Marchiori (2006), é o processo de desenvolvimento de uma pessoa ou grupo que se sente integrada, próxima, o que as leva a possuir um entendimento comum sobre a causa, um mesmo pensamento a respeito da cultura formada. E isto ainda segundo a autora é alcançado pelas próprias pessoas a partir da interação uma com as outras configurando, portanto, a presença da comunicação.

Dessa forma a comunicação deixa de ser apenas um instrumento dentro da corporação, mas diretamente responsável pelo seu desenvolvimento e de seus projetos e estratégias de curto, médio e longo prazo, envolvendo todos os seus agentes e formando a cultura organizacional da empresa. A cultura organizacional por fim é extremamente importante para a sustentabilidade da organização, porque será ela que, segundo Pinho (2006), será a responsável por diferenciá-la de outras organizações, os empregados terão o senso de identidade correlacionado à empresa, e cada funcionário terá o ideal de interesse coletivo, da organização, e não o individual e mais ainda será um aporte para a estabilidade social. A cultura organizacional só se fará uma realidade a partir de uma eficiente estratégia de comunicação.

A comunicação organizacional quanto às ações de cunho externo está relacionada à promoção da imagem da organização, uma exposição para o público alvo externo às atividades realizadas. É, portanto, a imagem institucional sendo trabalhada com o fim de manutenção e a captação de novos ‘clientes’.

Portanto se faz necessário neste estudo analisar as formas e estratégias comunicacionais utilizadas pela *Compassion* Internacional, como organização e como agentes envolvidos a ela. Este trabalho almeja uma análise das estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional com suas ações de comunicação para sua filial no Brasil, bem como analisar a comunicação organizacional da *Compassion* do Brasil nos ambientes externo e interno entendendo que estas, de acordo com os autores estudados, são fundamentais para o desenvolvimento da própria organização.

O trabalho se justifica dada a força da comunicação na sociedade contemporânea e, no contexto organizacional, contribuindo para o sucesso ou insucesso das organizações. Para o mundo corporativo o fator “comunicação” é sem dúvida o combustível importante que impulsiona, quando utilizado adequadamente, toda a engrenagem de ações de uma organização. Atualmente mais do que qualquer outra época da história, a comunicação é ferramenta essencial de cooperação do capitalismo, seja no sentido de informar ou no de

instigar o consumo, máquina central do capitalismo, a comunicação se faz presente com força suficiente capaz de direcionar atitudes e movimentar o mercado.

Estudar as estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional e as ferramentas utilizadas por ela no processo comunicacional contribuirá para identificar, nessas estratégias, possíveis falhas que possam, se for o caso, interferir no resultado final de sua missão, impedindo, assim, inclusive o desenvolvimento da organização. Uma vez que a “sociedade da informação”, assim como mencionada por Castells (2003) ou pela própria Guedes (2008) interfere não só nas ações diárias da sociedade, mas, sobretudo reformula a organização em suas ações comunicacionais¹¹.

Quanto à metodologia, utiliza-se a abordagem qualitativa cujo delineamento será exploratório, que permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema. O autor desta dissertação “[...] aprofunda o seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou experimental,” (TRIVIÑOS, 1987, p.109). Dessa forma analisa-se o caminho percorrido pela comunicação da *Compassion* Internacional, desde as estratégias até as ações e influencia na comunicação da filial no Brasil nos contextos interno e externo da organização.

Os dados coletados estão firmados na observação das estratégias de comunicação utilizada pela organização a fim de alcançar os públicos interno e externo. Foram realizadas entrevistas com a gerente do departamento de comunicação da *Compassion* no Brasil e com uma profissional de comunicação que atua no departamento, a saber, a Especialista de Comunicação, atuante como jornalista. Portanto, a coleta de dados foi feita a partir das seguintes técnicas de pesquisa: (1) Pesquisa bibliográfica; (2) Pesquisa documental, (3) Entrevista.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo está a Introdução. No segundo capítulo, é feita uma abordagem dos conceitos e diferentes teorias a respeito do desenvolvimento, principalmente devido ao programa estudado pelo autor dessa dissertação ser em Desenvolvimento Regional, analisa-se a priori teóricos como Sen (2010) que trata do desenvolvimento com um caráter social em destaque, traz também consigo argumentos e teorias para esclarecer as diferenças entre crescimento e desenvolvimento. Também são considerados autores como Hewlet (1981), Montenegro Gómez (2006), Esteva (2000), Berthoud (2000), Rahnema (2000) dentre outros que enriqueceram as discussões a respeito

¹¹ O autor desta dissertação é funcionário do departamento de comunicação da organização estudada, *Compassion* Internacional, atuante na filial do Brasil, denominada *Compassion* do Brasil.

das diferentes teorias sobre o desenvolvimento e crescimento econômico. As ligações entre a liberdade, desenvolvimento e democracia também são enfatizadas neste capítulo, para isso as obras de Dahl (2001) são consideradas. Pelo fato da comunicação, enquanto ciência, estar fortemente presente e ser estudada nesta dissertação, será explorado ainda neste capítulo os conceitos de Bordenave (2012) a qual se refere à comunicação com fins para o desenvolvimento.

No capítulo terceiro estão as informações sobre o objeto de estudo desta dissertação, a *Compassion* Internacional, que além de um recorte histórico, também traz as bases filosóficas que a norteia, pobreza, igreja e parceria, que são pela organização consideradas, estas três, os pilares filosóficos da *Compassion* Internacional. Ainda neste mesmo capítulo estão dispostos estudos sobre a interação entre desenvolvimento, igreja e organização - *Compassion* Internacional - por Todd (2011), então Vice Presidente da organização e estudioso sobre as questões inerentes ao desenvolvimento a qual se faz importante para analisar o entendimento, por parte da organização, a respeito das teorias e análises sobre o termo.

No quarto capítulo foi realizada uma discussão a partir de autores como Mattelart (1994) e Castells (2002), que trazem teorias sobre o desenvolvimento das tecnologias da comunicação e a comunicação em si e a importância destas no fomento de projetos em qualquer área da vida de uma organização, e até mesmo no âmbito pessoal. Da mesma forma, Bueno (2009), Oliveira (2007), Pinho (2006), Corrêa (2005) e Guedes (2008) são utilizados como base teórica bibliográfica e como aporte às análises sobre a importância das estratégias de comunicação nas organizações. Especialmente sobre a necessidade de trabalhar corretamente esta comunicação, alguns autores defendem que esta resulta em unidade de valor para a organização, lembrando que este meio, a comunicação nas organizações, é uma necessidade refletida pela sociedade, denominada por autores como a sociedade da informação. Nesse capítulo estuda-se a importância da comunicação dentro das organizações e as suas estratégias, que neste trabalho de dissertação destina-se a verificação desta comunicação e sua utilidade, uso, dentro da organização *Compassion* Internacional no Brasil.

O quinto capítulo traz a análise da questão proposta, de identificar as estratégias de comunicação oriundas da *Compassion* Internacional frente à filial no Brasil, e de como esta poderia contribuir para o desenvolvimento de suas atividades no País. Neste capítulo realiza-se a análise das entrevistas feitas no departamento de comunicação da *Compassion* do Brasil as quais participaram os seguintes autores: Gerente de Comunicação e Especialista de Comunicação. E dos documentos de comunicação da organização pesquisados.

O capítulo sexto se reservou as considerações finais a partir das análises de teorias, pesquisas e explorações de campo do autor desta dissertação.

2 AS RELAÇÕES ENTRE DESENVOLVIMENTO, LIBERDADE E COMUNICAÇÃO

Há um questionamento pertinente que acompanha todo o processo de construção deste capítulo: como a humanidade ainda não foi capaz de exterminar a pobreza extrema? “[...] vivemos igualmente em um mundo de privação, destituição e opressão extraordinárias” (SEN 2001, p.9). Parece cada vez mais nítida a ideia de que não é possível contemplar o desenvolvimento sem aderir às ações de promoção à liberdade individual.

Para Sen (2001), há antigos problemas, por ele expressado como “pragas”, que desafiam a humanidade, a pobreza, a falta de liberdades básicas como o não acesso a escola, trabalho, moradia, segurança e “[...] superar esses problemas é uma parte central do processo de desenvolvimento” (SEN, 2001, p. 9).

O que o autor tenta instigar em seu trabalho é a busca constante pela análise das diferentes formas de liberdade para gerar ações no combate à pobreza e na busca constante do desenvolvimento. Segundo o autor deve-se considerar a liberdade individual como um comprometimento social “[...] que nesta abordagem é vista como o principal fim e o principal meio para alcançar o desenvolvimento” (SEN, 2001, p. 10).

Há certa “confusão” semântica e até mesmo teórica quanto ao termo desenvolvimento por vários autores, há entre eles, a defesa do desenvolvimento como atenção às necessidades da sociedade e aos seus diretos, o fortalecimento democrático e a liberdade dos povos, por exemplo, mas há também os defensores do crescimento meramente econômico como meio e fim do desenvolvimento, mesmo que para alcançá-lo seja necessária a restrição dos direitos sociais e a defesa do controle total, inclusive por meio da força pelo estado. Segundo Sen (2001), a liberdade individual é fator precursor do desenvolvimento, para ele esta liberdade é um forte indicativo de desenvolvimento e ferramenta indispensável para obtê-lo.

Hewlet (1981), criador da “tese de Lee”¹², enfatiza que, para alguns estados, a forma mais rápida para obter o desenvolvimento, consiste em um sistema político autoritário, a negação de alguns direitos civis básicos e da livre participação política dos indivíduos. Segundo o autor, estas privações são consideradas e defendidas como necessárias, por muitos líderes para conclusão de objetivos econômicos com fins ao desenvolvimento.

Este trabalho aborda o conceito de desenvolvimento como àquele que, a priori, visa o bem estar social, o respeito e a defesa dos direitos civis, a liberdade individual e o

¹² Este termo foi atribuído, segundo Hewlet (1981) ao ex primeiro ministro de Singapura, Lee Yuan Yew, que utilizava se de métodos considerados “agressivo” e antipopulares para alcançar o “desenvolvimento regional” objetivado.

crescimento econômico como parte integrante de todo esse processo, todos esses interligados simultaneamente em equilíbrio. Para isso, este trabalho atende as bases conceituais de Sen (2001), mas sempre complementando as suas teorias com as de outros autores que em alguns momentos divergem às análises contemplando aspectos do termo estudado neste capítulo, o desenvolvimento. “Consideremos a liberdade individual como um comprometimento social que nesta abordagem é vista como o principal fim e o principal meio para alcançar este desenvolvimento” (SEN, 2001, p. 10).

O crescimento econômico sem dúvida é uma condição importante a ser considerada no processo de desenvolvimento, mais precisamente os números “reais” da economia, como produto interno bruto - PIB, ou seja, tudo o que uma região produz durante o ano, por exemplo, é defendido por teóricos do “crescimento econômico” como meio e fim para o desenvolvimento, ou considerado, por alguns deles, até mesmo o próprio fator determinante do desenvolvimento.

O índice, PIB, certamente é um dado importante para que em conjunto com vários outros fatores, possa servir de orientação quanto ao nível de desenvolvimento, ou até mesmo como meio de fomento para alcançá-lo e através dos autores neste estudados, será também considerado para que em conjunto com outros índices socioeconômico, político e cultural possa, este trabalho, definir o termo desenvolvimento levando se em consideração o maior número de variáveis possíveis. Vale ressaltar que nem sempre Países de maior PIB são considerados, pelos órgãos correspondentes como o Banco Mundial, por exemplo, desenvolvidos, a despeito de alguns Países na América Latina como a Venezuela ou Países na Ásia que exploram trabalho escravo e infantil em detrimento do crescimento econômico privando seus povos de liberdades básicas. Para Sen (2001), “[...] o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam” (SEN 2001, p16).

Os índices econômicos tais como PIB, renda individual, renda per capita são de considerável relevância se levar em consideração que estes podem ser um meio para a expansão dessas liberdades e que estas sejam alcançáveis a toda a sociedade, e quando este conjunto é inserido em um contexto de pobreza pode se teoricamente informar que neste movimento há um caminho propício ao desenvolvimento.

Sen (2001) ressalta em seu trabalho que, para Adam Smith¹³ (2008), “[...] a liberdade de troca e transição é ela própria uma parte essencial das liberdades básicas que as pessoas têm razão para valorizar” (SEN 2001, p. 20). Ainda, continua o autor, enfatizando a liberdade como o trunfo para o desenvolvimento, e bem antes de se pensar em índices econômicos, deve se dar importância às liberdades de troca- de palavras e de bens. Muitas regiões ainda provam da ausência de liberdade, mesmo nos locais de números econômicos favoráveis.

Também temos de examinar, por outro lado, a persistência de privações entre segmentos da comunidade que permanecem excluídos dos benefícios da sociedade orientada para o mercado, e os juízos, inclusive as críticas, que as pessoas podem fazer entre diferentes estilos de vida e valores associados à cultura dos mercados (SEN 2001, p. 22).

Para Montenegro Gómez (2006), em relação ao desenvolvimento, muitos autores relacionados a este justificam qualquer meio para alcançá-lo, mesmo que para isso seja necessário inflar democracias que já são frágeis, ou até mesmo que seja necessário reduzir drasticamente qualquer forma de orçamento em programas sociais atacando pessoas com a justificativa da busca pela liberdade, esta perspectiva reforça a análise, anteriormente destacada neste estudo, por Hewlet (1981) com a “Teoria Lee”.

Sachs (2000) analisa que muitos governos focam seus objetivos no “sonho” do desenvolvimento e terminam por descartar o bem estar social, a preocupação e trabalhos que visam alavancar as liberdades sociais e a busca pela democracia, bem como suprimem os direitos básicos, o que o autor denominou como necessidades sociais, de “interesses vitais” de grande parte do povo. Ainda, segundo o autor, mais de quarenta décadas após os primeiros projetos “universais” de desenvolvimento, tais governos continuam a pensar que qualquer e todos os sacrifícios já feitos são necessários e justificáveis. Esta “universalidade” de projetos de desenvolvimento foi, segundo Escobar (2000), um conjunto de pensamentos originados em universidades norte- americanas e britânicas, bem como pelo Banco Mundial e algumas agências técnicas das Nações Unidas no final da década de 1970 e estas foram criadas para serem implantadas nos Países em desenvolvimento ou conforme nomenclatura da época, Países do Terceiro Mundo.

Estas análises do desenvolvimento estão em tese desconformes do conceito por Sen (2010) quando visto, o desenvolvimento, como uma busca incessante e “insana” pelo

¹³ Adam Smith foi um filósofo e economista britânico nascido na Escócia. Teve como cenário para a sua vida o atribulado século das Luzes, o século XVIII. É o pai da economia moderna, e é considerado o mais importante teórico do liberalismo econômico.

crescimento econômico a qualquer custo. Para Esteva (2000) o conceito principalmente em regiões em desenvolvimento, foi reduzido e identificado a simplesmente crescimento de renda *per capita* e isso contribuiu, segundo o autor para um “descrédito” e empobrecimento do termo. Esta busca desenfreada pelo “ter”, tem sido também a explicação pela confusão terminológica do desenvolvimento.

Segundo Rahnema (2000), as várias políticas de desenvolvimento tendem a gerar dependência por construírem, nas sociedades, necessidades artificializadas ou que não são essenciais, ainda segundo o autor, estes projetos desenvolvimentistas servem apenas para interesses de poucos, a elite, e que o fomento por ações que culminam o “apoio popular”, por esta elite, destina-se à alienação dos povos e dando-lhes, segundo a autora, a ilusão que tais vantagens lhes serão acessíveis em algum dado momento. De acordo com as bases conceituais do desenvolvimento adotado neste trabalho por Sen (2001) percebe-se que se há alienação, privação, opressão, não há liberdade, e portanto não há desenvolvimento.

Conforme Sen (2001), o entendimento de que o crescimento econômico é fator importante no processo e, desde que não sufoque as liberdades essenciais- veremos posteriormente sobre, este pode ser um meio importante ao desenvolvimento e não o fim em si. É notória que por muitos órgãos e autores, desenvolvimento está relacionado apenas a dados e crescimento econômico a custo de qualquer atividade ou ação. Continuaremos no decorrer deste capítulo na tentativa de oferecer um contexto amplo e integral do termo desenvolvimento e desvinculá-lo de “confusões” conceituais e ideológicas as quais estão interligadas direta ou indiretamente a crescimento econômico, apenas, opressão das sociedades, principalmente as mais vulneráveis, desrespeito à democracia de direito e às necessidades básicas dos povos.

Para Berthoud (2000), há duas instituições sempre interessadas no desenvolvimento: o Estado e o mercado. Para o Estado, a importância do desenvolvimento está em, por parte da sociedade, apresentar reconhecimento político, a qual teoricamente reflete na diminuição e ou ausência de descontentamento social frente ao governo atuante. Quanto ao mercado, fato é que o desenvolvimento gera acesso ao consumo de bens pela sociedade civil, isso como resultado do desenvolvimento e não como sua ferramenta principal.

Segundo Montenegro Gomes (2006), para muitos autores, não importando uma redefinição do termo desenvolvimento e de seus necessários ajustes na busca da desvinculação meramente econômica para o mundo maior do bem-estar social é analisado que:

Para poder se manter como benefício para uns poucos, o desenvolvimento cada vez mais reforça e aprimora seu viés de controle social. A reprodução do capital que comporta o desenvolvimento se garante, através de hábeis estratégias de mascaramento que ocultam seus verdadeiros objetivos. Ao mesmo tempo, precisa fortalecer certa ordem social que seja funcional aos interesses dos grupos dominantes, que mantenha certa estrutura de dominação. Enfim, a estratégia de controle social se hipertrofia, possibilitando a reprodução e a acumulação desigual de capital e, acima disso, a manutenção da ordem social. (MONTENEGRO GÓMEZ, 2006b, p37-38).

De acordo com o IBGE¹⁴, o Estado de São Paulo possui o maior Produto Interno Bruto - PIB - do País e talvez, por esse único informe tende-se a analisar o Estado como exemplo de desenvolvimento. Isso não se confirmará se forem levadas em consideração as propostas dos autores aqui relacionados como o próprio Sen (2001) e este é o exemplo prático de que crescimento econômico difere do significado de desenvolvimento, entendendo, porém que as duas mesmo em contradição conceitual, se completam. O crescimento econômico é um dos fatores importantes a ser considerado no processo, mas o crescimento não gera por si o desenvolvimento.

A cidade de São Paulo, que possui uma das maiores rendas per capita do País, pode ser considerada desenvolvida? Trânsito caótico, meio de transporte público ineficiente, violência urbana, sistema de saúde deficiente, desemprego em alta proporção, ausência de segurança pública, de educação de qualidade, são estas as liberdades perdidas as quais são defendidas por Sen (2001) como precursoras e resultantes do desenvolvimento.

Sen (2001) analisando o desenvolvimento como processo de expansão das liberdades reais que cada indivíduo pode ou poderá desfrutar entende que estas são o fim primordial e o principal meio deste desenvolvimento conforme já mencionado.

A relevância da privação de liberdades políticas ou direitos civis básicos para uma compreensão adequada do desenvolvimento, não tem de ser estabelecida por meio da sua contribuição indireta a outras características do desenvolvimento. Essas liberdades são parte integrante do enriquecimento do processo de desenvolvimento (SEN, 2001. p, 56).

Estas liberdades referem-se às facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência, segurança protetora, bem como liberdades políticas. Para o autor as liberdades políticas e os direitos civis, oferecem ou devem oferecer meios da sociedade civil escolher seus governantes, bem como, depois destes eleitos, haver meios de fiscalização contínua a fim de voltar-se, sempre que necessário, às propostas iniciais das épocas de

¹⁴ IBGE, 2016.

campanha. Dessa forma, a liberdade de expressão e meios de comunicação sem censura são considerados por ele.

As facilidades econômicas estão associadas ao fomento de atividades que vislumbram a inserção do indivíduo no comércio e na produção e que o oriente para os “[...] propósitos de consumo, produção ou troca” (SEN, 2010, p.60). No caso das oportunidades sociais referem-se estas às ações oferecidas para a sociedade no que competem os serviços básicos de educação e saúde sendo que “[...] essas facilidades são importantes não só para a condução da vida privada, [...] mas também para uma participação mais efetiva nas atividades econômicas e políticas” (SEN, 2010, p.60). As garantias de transparência, segundo o autor, estão diretamente relacionadas à confiança que os indivíduos praticam uns com os outros. “A liberdade de lidar um com os outros sob garantias de dessegredo e clareza, [...] essas garantias têm um claro papel instrumental como inibidoras da corrupção, da irresponsabilidade financeira e de transições ilícitas” (SEN, 2010, p.60).

A seguridade social destina-se a afugentar a condição humana da miséria e da fome que culmina em morte, ao qual estão referenciadas neste inclusive “[...] as disposições institucionais fixas, como benefícios aos desempregados e suplementos de renda regulares para indigentes, bem como medidas *ad hoc*, como distribuição de alimentos em crises de fome coletiva ou empregos públicos de emergência [...]” (SEN, 2010, p.60).

Se repensarmos estes fatores como “termômetro” do desenvolvimento no País, ocorrerá uma forte “febre” causada pelo caos em muitas regiões, inclusive àquelas de crescimento econômico favorável. Em um ambiente de liberdades, segundo Sen (2001) há algumas facilidades a serem consideradas; a econômica e as oportunidades sociais:

São as oportunidades que os indivíduos têm para utilizar de recursos econômicos com propósitos de consumo produção ou troca. [...] as oportunidades sociais que são as disposições que a sociedade estabelece nas áreas de educação, saúde etc. [...] Essas facilidades são importantes não só para a condução da vida privada (como por exemplo, levar uma vida saudável, livrando-se de morbidez evitável e da morte prematura), mas também para uma participação mais efetiva em atividades econômicas e políticas [...] o analfabetismo pode ser uma barreira maquiavélica à participação em atividades econômicas que requeiram produção segundo especificações ou que exijam rigoroso controle de (SEN, 2010, p.59-60).

Para o autor, nestes casos até mesmo a participação política pode ser ceifada pela incapacidade de leitura, de jornais e artigos, por exemplo, ou até mesmo de comunicar-se por escrito com outros indivíduos envolvidos em atividades políticas Sen (2010). De forma alguma o pensamento crítico poderá estar condicionado ao acesso à educação, mas sem

dúvida, segundo o autor, quanto mais “educada” a população e mais acesso aos meios de comunicação de fomento ao pensamento crítico esta tiver, mais elevado será o poder de questionamento, portanto de entendimento político, econômico, sociocultural.

Quanto às interações sociais destacadas por Sen (2001) esta ocorre, segundo o autor, por meio de “[...] alguma presunção básica de confiança” (Sen, 2001, p.60). Isso envolve todas as esferas da sociedade, desde as relações entre pessoas civis quanto na esfera política e econômica, por exemplo, ainda segundo o autor quando esta confiança é rompida, a vida daqueles que estão diretamente e indiretamente envolvidas no processo, são afetadas negativamente.

As garantias de transparência (incluindo o direito a revelação) podem, portanto, ser uma categoria importante de liberdade instrumental. Essas garantias têm um claro papel instrumental como inibidores da corrupção, da irresponsabilidade financeira e de transações ilícitas. (SEN 2010, p.60).

A segurança protetora, termo usado pelo autor justifica-se por dar meios suficientes para que a sociedade não seja afetada por ações ou falta dela que a conduza a miséria, fome e morte ocasionada pelo caos social.

A esfera da segurança protetora inclui disposições institucionais fixas, como benefícios aos desempregados e suplementos de renda regulamentares para os indigentes, bem como medidas *ad hoc*, como distribuição de alimentos em crises de fome coletiva ou empregos públicos de emergência para gerar renda para os necessitados. (SEN, 2001 p.60).

Estes fatores advindos de ramificações de liberdade, segundo Sen (2001), a facilidade econômica, as interações sociais e a seguridade protetora fazem parte de um conjunto de condutas reveladoras de desenvolvimento, isso envolve fatores não econômicos, pelo menos não ligados a eles diretamente. Mais ainda, este contexto se eleva às ações de integridade com o agente individual e isso é um principio do desenvolvimento, principalmente se levarmos em consideração que se há integridade há a liberdade e, portanto uma conjuntura propícia ao desenvolvimento.

A educação por consequente é fator preponderante não só como ponto de partida e ferramenta indispensável para este desenvolvimento, mas como instrumento de sustentabilidade e fomento da democracia, que é segundo Sen (2001) resultado característico e ao mesmo tempo instrumento essencial para este desenvolvimento se a considerarmos como precursora da liberdade.

Segundo Dahl (2001, p.111) “[...] diversos critérios democráticos básicos exigem que fontes de informação alternativas e relativamente independentes estejam disponíveis para as

peças”, continua o autor que um contexto democrático está firmado nos conceitos de informação a qual a população poderá alcançar. Para Sen (2010) não há desenvolvimento sem liberdade e esta não existe sem democracia que por consequente, segundo ambos os autores, Sen (2010) e Dahl (2001) este não existe sem um amplo acesso, pela sociedade, aos meios comunicacionais de qualidade. Para ambas as situações, a questão da educação está envolvida diretamente uma vez que há a necessidade do saber “pensar” para ao menos discutir os mecanismos de liberdade defendida e conforme Dahl (2001) os cidadãos não terão acesso à informação livre do controle ideológico de governos ou grupos sem trabalhar seus próprios pontos de vista. Um desses ‘ponto de vista’ está, por exemplo, em entender as diferenças entre desenvolvimento e crescimento econômico e seus resultados diretos na vida da sociedade.

2.1 Desenvolvimento ou Crescimento?

Há uma linha ‘imaginária’ tênue entre desenvolvimento e crescimento, talvez a ligação e interdependência entre os dois sejam os responsáveis pelas distorções não apenas conceituais, mas, sobretudo, de ação prática.

Para Sen (2001), um exemplo de crescimento econômico interessante de ser estudado refere-se ao Japão. Para o autor, este País, por meio das oportunidades sociais, destaque para a educação, foi capaz de elevar em um dado momento posterior a este processo, números econômicos a níveis considerados. O autor destaca que o Japão apresentava índices de alfabetização mais expressivos do que a Europa e isso na era Meiji¹⁵ quando a industrialização ou o sistema industrial ainda não havia sido iniciado.

O desenvolvimento econômico do Japão foi claramente muito favorecido pelo desenvolvimento dos recursos humanos relacionado com as oportunidades sociais que foram geradas. O chamado milagre do Leste Asiático, envolvendo outros Países dessa região, baseou-se em grande medida, em relações causais semelhantes¹⁶ (SEN, 2010, p.62).

Analisa Souza (2005) que vários outros projetos visando o desenvolvimento com o tempo foram sendo adotados por teóricos e governantes que estudaram e colocaram em prática ações que almejavam desenvolvimento, mas não passavam de ações de crescimento

¹⁵ Meiji (“luzes”) foi o nome do reinado do imperador Mutsuhito (1867-1912), que liderou a Revolução ou Restauração Meiji, o movimento político que iniciou a construção do Japão moderno. A Revolução Meiji foi uma “revolução pelo alto” – uma revolução feita pelo governo e por setores da classe dominante, com apoio dos comerciantes, que eliminou a antiga estrutura feudal japonesa e fortaleceu o Estado com a intenção de modernizar o País no sentido do desenvolvimento industrial e capitalista.

¹⁶ Sobre estas análises ver também: World Bank, *The East Asian miracle: economic growth and public policy*, Oxford, Oxford University Press, 1993. Ver também Vito Tanzi et al., *Economic Policy and equity*, 1999.

meramente econômico associado à “evolução” da modernização que eram reflexo desse próprio crescimento econômico. Portanto seria pensar em um ciclo a qual crescimento econômico gera modernização que resulta em maior crescimento econômico que gera mais modernização e assim por diante.

É importante lembrarmos que, segundo Hewlett (1981), no início do processo da revolução industrial quase um sexto da população de trabalhadores morreu de tifo na Inglaterra devido às condições subumanas aos quais viviam tais trabalhadores. Um exemplo prático de que o crescimento econômico e a modernização não são por si instrumentos de desenvolvimento, mas podem ser considerados o resultado do processo, é testemunhado na história de muitos países, em suma, como um processo temporário. Deveras sendo que a partir do início de 1850, os trabalhadores ingleses, tiveram seu padrão de vida melhorado, mas devido à percepção, segundo o autor, tanto do governo como de empresários que para o desenvolvimento da economia e continuidade deste, haveria a necessidade de investir no social, da mesma forma os próprios trabalhadores começam a se mobilizar a despeito de melhorias no sistema de trabalho e de melhoria de vida nas cidades Hewlett (1981). É fato que o crescimento econômico não pode ter por regra a anulação dos direitos civis tampouco ser desordenado que infrinja a liberdade dos indivíduos. E mais ainda, que este, por si só, não se remete ao significado de desenvolvimento conforme já analisado.

Quando às ferramentas destinadas à construção do ambiente de desenvolvimento inibem a sociedade civil, sejam por parte de seus direitos ou por desconsiderar sua atuação prática neste processo, qualquer projeto neste aspecto estará sujeito ao fracasso segundo Rahnema (2000), para tal se deveria dar um basta a ações voltadas para o desenvolvimento que seja pensado “de cima para baixo”. A inserção da sociedade civil local neste processo é fator definitivamente importante para o alcance dos objetivos traçados.

Como visto anteriormente por Sen (2010), o exemplo japonês pressupõe na prática uma ação de inserção social no processo do desenvolvimento a qual Rahnema (2000) menciona, e contraria a “crença” tão dominante em muitos círculos político- econômico de que o “desenvolvimento humano” (como frequentemente é chamado o processo de expansão da educação, dos serviços de saúde e de outras condições da vida humana) é um tipo de “luxo” ou resultado de crescimento econômico que apenas os Países mais ricos podem se oferecer. Talvez o impacto mais importante do tipo de êxito alcançado pelas economias do Leste Asiático, a do Japão especificamente, seja ter solapado totalmente este preconceito tácito. Essas economias buscaram comparativamente mais cedo a expansão em massa da educação e, mais tarde também dos serviços de saúde, e o fizeram, em muitos casos, antes de romper os

grilhões da pobreza generalizada. E colheram o que semearam contrariando os teóricos a qual defendem que “[...] o crescimento econômico gera efeitos benéficos para todas as camadas da população” (MALUF, 2000, p.54).

De fato, Sen (2001) destaca que para Hiromitsu Ishi¹⁷ a prioridade em investir nos recursos humanos e na capacitação da sociedade civil japonesa faz parte da história do País e ao início do desenvolvimento econômico japonês, juntamente com a era Meiji (1868-1911), e essas ações não se intensificaram com a economia crescente ou à medida que o Japão alcançou mais riquezas e muito mais fartura, ela se manteve constante como outrora.

Não há de fato um ponto de interseção aceitável na discussão do desenvolvimento como significância de bem estar social. Analisando Hewlet (1981), Rahnama (2000), Maluf (2000) e o próprio Sen (2001) neste subcapítulo é notório a falta de consenso neste sentido. A “disputa” ideológica entre o desenvolvimento e crescimento é entendida por Kliksberg (2002) de forma que para o autor desenvolvimento não é possível sem o crescimento, e este por outro lado, não é possível sem desenvolver a sociedade.

Quando se relaciona o termo desenvolvimento com a sociedade, estruturas que culminam em liberdades, na justiça a todos e no distanciamento das condições de pobreza acontecem quase que de forma automática. Estes aspectos aparentam serem simples e de fato os são, porém não apresentam-se simplistas.

2.2 Liberdades, Justiça e Pobreza.

Segundo Sen (2010), muito mais do que a característica marcante da pobreza, o baixo nível de renda, esta é muito mais voraz se partir do pressuposto de que é, sobretudo, instrumento de privação de capacidades básicas do indivíduo nela inserida.

A perspectiva da pobreza como privação de capacidades não envolve nenhuma negação da ideia sensata de que a renda baixa é claramente uma das causas principais da pobreza, pois a falta de renda pode ser uma razão primordial da privação de capacidades de uma pessoa (SEN, 2010, p.120).

Sen (2010) analisa a pobreza de duas formas distintas, a pobreza relacionada à renda e àquela relacionada à privação de capacidades, para quem sofre as suas ações os dois caminhos são de privação e falta de bem estar social. O autor explica os dois casos, de forma que, de acordo com Sen (2010), para entender a pobreza referenciada pela renda basta levar em

¹⁷ "Tendências na alocação da despesa pública à luz da visão geral dos recursos humanos desenvolvimento- no Japão", mimeografado, do Banco Asiático de Desenvolvimento, Manila, 1995 Ver also Carol Gluck, Japão's mitos modernos: ideologia no período Meiji atrasado, Princeton, Princeton University Press, 1985.

consideração os baixos ou ausentes salários, estes, porém com origem também na ausência de capacidades. Quanto à pobreza de capacidades, estas são mais abrangentes inclusive podendo ser correlacionadas a fatores naturais como a seca por falta de água, falta de acesso à educação, saúde etc. Para o autor “ausência” de capacidade ou, pobreza de capacidades, termo utilizado por ele, identificado nas grandes cidades, por exemplo, resulta diretamente em exclusão social e esta em sua maioria é responsável, segundo o autor, pelo aumento da violência, uso de drogas por jovens, prostituição. As dificuldades que alguns grupos de pessoas enfrentam, para ‘participar da vida da comunidade’ podem ser cruciais para qualquer estudo de “exclusão social” (SEN, 2010, p.123).

Para Sen (2010), a exclusão social já estaria visível apenas pela dificuldade, por um dado grupo social, de seguir certos níveis de consumo da comunidade. Esta pode induzir, segundo o autor, a demandas por não só boas condições de moradia, equipamentos eletroeletrônicos modernos, automóveis, vestuário, mas também por acesso a hospitais, redes de esgoto, áreas de lazer, segurança etc. Isso pode ocorrer inclusive em Países ricos, onde o esforço por demandas, como as já mencionadas, necessitará, por parte dos menos favorecidos, de muita energia para alcançá-lo.

Para Kliksberg (2002), mesmo sem haver ainda um consenso, mas é preciso entender que ações de crescimento econômico sem o crescimento social simultâneo poderá estar fadados ao fracasso. Para ele “[...] o desenvolvimento social não é viável sem o crescimento econômico, mas que este, por seu lado, não será sustentável sem apoiar-se em um intenso crescimento social” (KLIKSBERG, 2002, p.19).

Este crescimento econômico, sugerido por Kliksberg (2002), é o responsável pelo acesso às “demandas” às quais Sen (2010) afirma que quando estão exclusas do agente individual, são características da pobreza de capacidades.

Embora seja importante distinguir conceitualmente a noção de pobreza como inadequação de capacidade da noção de pobreza com baixo nível de renda, essas duas perspectivas não podem deixar de estar vinculadas, uma vez que a renda é um meio importantíssimo de obter capacidades. (SEN, 2010, p.124)

Premiado com o Nobel em 1998, Sen (2010), que nasceu na Índia, descreve seu País contrastando as duas formas de pobreza por ele defendida, a de renda e a de capacidade. Ele cita o quão é diversificado o “desenvolvimento humano” na Índia com algumas regiões apresentando índices elevados em educação, serviços de saúde e reforma agrária do que outras. Uma dessas regiões destacadas é um dos vinte e oito estados da Índia, Kerala situado

ao sudoeste do País que até pouco tempo atrás se blindou, por questões política- ideológica, contra o crescimento desenfreado da economia de mercado, segundo o autor. Talvez, por isso, para Sen (2001), Kerala não conseguiu aproveitar bem o momento de crescimento econômico da época no País, mas, contudo, a região possui uma particularidade.

É interessante o fato de que, apesar dos índices sofríveis de crescimento econômico, Kerala parece ter tido um ritmo de redução de pobreza de renda mais rápido do que qualquer outro estado da Índia. Enquanto alguns estados reduziram a pobreza de renda por meio do elevado crescimento econômico, a exemplo de Punjab, estado que fica ao Noroeste da Índia, Kerala baseou-se em grande medida na expansão da educação básica, serviços de saúde e distribuição equitativa de terras para seu êxito na redução da miséria (SEN, 2010, p.125).

Quando são respeitadas as liberdades de cada região, inclusive nas formas particulares de cultura, ideologia, necessidades e inclusive o próprio conceito de desenvolvimento, há uma elevada chance de suceder bem na busca da melhoria de vida, de bem estar social e equilíbrio sustentável do próprio desenvolvimento, segundo Campanhola e Graziano Silva (2000). Esta seria uma crítica, pelos autores, às teorias que colocam o desenvolvimento como “forma” a ser entregue em todos e qualquer região que a necessite, sem levar em consideração as particularidades locais como a cultura, necessidades primordiais, que diferem uma das outras.

Esta teoria é em conformidade com o defendido por Rahnama (2000), por exemplo, visto neste mesmo capítulo a qual, para o autor as estratégias e ações do desenvolvimento não podem ser pensadas de forma vertical, desconsiderando a comunidade e suas necessidades particulares, sem levar em consideração suas ansiedades e sem haver diálogo com seus representantes. Considera ainda o autor a importância da metodologia que contemple ações participativas, como essencial e uma extrema necessidade neste processo de desenvolvimento.

Qualquer programa ou projeto de desenvolvimento deve respeitar as particularidades locais, de modo a não agravar as desigualdades regionais. É, pois, no nível local que as peculiaridades se expressam, que os autores sociais interagem que as políticas públicas se viabilizam, enfim, que as ações efetivamente se realizam (CAMPANHOLA E GRAZIANO SILVA, 2000, p. 21).

O exemplo de Kerala e Punjab na Índia é propositadamente colocado à prova por Sen (2001) afim de que seja claro o entendimento, segundo o autor, que o fim da pobreza e ou a busca pelo desenvolvimento não pode estar, em nenhum momento, pautada exclusivamente na melhoria de renda do ser individual, claro que esta servirá de apoio ao processo de desenvolvimento, mas não o fim em si para alcançá-lo. Levemos em consideração a seguinte analogia: cofres repletos de dólares em meio ao deserto, ou um grande *resort* sem ter renda

para usufruir de seus serviços. Um sem o outro não faz sentido, o mesmo acontece quando o autor se refere à renda e capacidade, ambos se complementam no processo.

É perigoso ver a pobreza segundo a perspectiva limitada da privação de renda e a partir daí justificar investimentos em educação, serviços de saúde etc. com o argumento de que são bons meios para atingir o fim da redução da pobreza de renda. Isso seria confundir os fins com os meios. (SEN, 2010, p.126)

A necessidade básica e imediata a ser suprida por aqueles que estão inseridos na pobreza, seja ela qualquer uma das demonstradas por Sen (2001), renda ou capacidades, ou até mesmo a necessidade de condição melhor de vida e a busca constante do desenvolvimento também ansiada por muitas comunidades, parece não poder esperar por ações de médio e longo prazo. Enquanto populações sofrem com este contexto o sentimento de injustiça é aflorado entre eles de forma a anteceder um eminente colapso e revoltas sociais.

Em vídeo gravado pela e para o portal “Fronteiras do Pensamento”¹⁸ (2012), Sen analisa a justiça como uma questão de racionalidade, e, portanto necessária, segundo o autor, de motivação, esta muitas vezes auxiliada por um sentido de indignação e revolta em relação à justiça.

O termo justiça remete ao ato e ou ação democrática segundo Dahl (2014), e, portanto, seria impossível haver democracia sem liberdade, ou seja, a liberdade sem justiça ela é superficial e para que haja justiça é absolutamente necessária à presença e práticas da democracia. Ora, uma região possui pobreza de capacidades e de renda, portanto a falta de educação básica, alimentação, moradia de qualidade quanto à própria renda em si são ausências constantes, dificultando as práticas de justiça entre as comunidades envolvidas.

Por outro lado, analisando o crescimento econômico por meio de um regime totalitarista, no qual as capacidades individuais são catalisadas pelo controle do Estado na vida das pessoas, ainda assim, não teremos características do desenvolvimento conforme Sen (2010). Se há, portanto, crescimento econômico e capacidades juntas, mas sem a presença da justiça, não teríamos, mesmo com esta formatação, um ambiente de desenvolvimento. Nota-se a importância da democracia e conseqüentemente da justiça em um ato tão complexo, uma vez que a falha de um; renda, capacidade ou justiça, torna o desenvolvimento insustentável.

Mohamed ElBaradei, diplomata egípcio, Nobel da Paz em 2005, relata o entrave emergencial entre democracia e as ações básicas de combate a pobreza para conter uma região

¹⁸ O “Fronteiras do Pensamento” propõe uma análise da contemporaneidade e das perspectivas para o futuro. Segundo o Comprometido com a liberdade de expressão, a diversidade de ideias e a educação de alta qualidade, o projeto promove conferências internacionais e desenvolve conteúdos múltiplos com pensadores, artistas, cientistas e líderes em seus campos de atuação (FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2015a).

cujos desenvolvimento foi interrompido por 60 anos, período político de regime autoritário, ele relata o exemplo do Egito. A sua análise soma-se às ideias de Sen (2010) e confirma o que descrevemos anteriormente, reafirmando a necessidade urgente de liberdade e justiça. Em depoimento gravado ao canal digital “Fronteiras do Pensamento (2012)” ElBaradei (2012) relata sua percepção sobre a conjuntura, da época, no Egito.

Em médio prazo, estou otimista. Acredito que estamos enfrentado muitas dificuldades. Não esqueça que, por 60 anos, tivemos um regime autoritário. Então, as pessoas nem sabem como praticar a democracia. Como a democracia funciona como você protege as minorias, como se tem o princípio de equidade, igualdade. Ainda estamos experimentando, até para criar um partido. Isso ainda é algo novo para nós. Como fazer um partido funcionar, como fundar um partido, como chegar às bases. Muito disso está acontecendo, mas temos que trabalhar rápido com as necessidades básicas. As pessoas, ao fim do dia, gostariam de ver comida na sua mesa. A pessoa normal gostaria de ver sua esposa recebendo atendimento médico, gostaria de ver seu filho recebendo educação corretamente. Essas são as principais questões, e se não cuidarmos delas logo, claro podemos acabar tendo caos e revolta dos pobres, não há dúvida. Isso é um grande perigo, eu sinto (MOHAMED EL BARADEI, 2012)¹⁹.

Analisando as perspectivas, desenvolvimento e justiça, segundo ElBaradei (2012), percebe-se que a privação das necessidades básicas, a ausência de capacidades, a falta de perspectiva de futuro melhor, principalmente por se viver em ambiente onde se percebe a total escassez de justiça, incentiva os povos a condição de “irracionalidade” no sentido da revolta e ao mesmo tempo de extrema capacidade de luta. Para o autor, infelizmente, nunca vivenciou uma revolta a qual o povo mais pobre saia ileso, e é o que acontece atualmente no Egito, é o que acontece nas favelas do mundo, é o que acontece com o excluído (ELBARADEI, 2012).

Entidades e organizações não governamentais atuantes em locais que apresentam vulnerabilidade socioeconômica vislumbram esta realidade constantemente, e numa visão “externa” trabalham na tentativa de amenizar suas consequências. É o caso da *Compassion International*, objeto de análise deste estudo.

A organização, entendendo que há inúmeros casos de injustiça social, econômica e política, devido a um sistema injusto, trabalha na tentativa de amenizar os problemas e tenta por meio do combate à extrema pobreza e todas as ações inerentes a ela suprir uma necessidade a priori de responsabilidade do Estado tanto em regiões desenvolvidas quanto em desenvolvimento. Há condições de pobreza, por exemplo, que se apresentam na forma de disparidade de renda, e mesmo em países desenvolvidos, esta realidade pode se igualar inclusive à experiência de extrema pobreza em países subdesenvolvidos “[...] em outras

¹⁹ FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2015b.

palavras, sistemas injustos podem negar oportunidades e impedir comunidades pobres de ganharem uma renda maior” (COMPASSION, 2011, p.14).

As diferentes teorias conceituais e até mesmo ideológicas sobre as liberdades individuais, justiça e até mesmo uma definição de pobreza parece ultrapassar o âmbito da economia refletindo em outros aspectos da sociedade. Bordenave (2012) enfatiza a ausência de uma discussão concisa, profunda e eficaz da comunicação e na comunicação frente aos assuntos que envolvem o desenvolvimento. Para tal o autor faz sua crítica, ao que tange parte considerável da comunicação e dos comunicólogos em ausentar-se das análises do desenvolvimento concentrando-se no crescimento econômico apenas.

2.3 Comunicação e Desenvolvimento

Há, portanto um fator que não pode passar despercebido no ato de comunicar, especialmente quando nos remetemos à comunicação nas organizações, é o seu papel nas ações que vislumbram o desenvolvimento. De que forma a comunicação, se assim a faz, pode fomentar o desenvolvimento, será que há a possibilidade de esta trabalhar neste favor?

Além de uma comunicação interna invariavelmente eficiente, com usos de novas tecnologias, originando e ou aguçando o sentimento de pertencimento desses agentes, como vimos anteriormente, a comunicação há necessariamente que adaptar-se a esta nova forma de apresentação. É preciso exaltar uma comunicação para o desenvolvimento. Bordenave (2012) em artigo sobre as graves formas de cultivo agrícola no Paraguai frente ao uso de agrotóxicos deixa bem claro qual a obrigação e responsabilidade da comunicação e deste novo comunicólogo, que segundo o autor está além do informar fatos, mas, sobretudo analisar as possíveis causas, principalmente quando estas estão interligadas ao processo de desenvolvimento. Há, portanto neste sentido uma necessidade urgente de se trabalhar a comunicação para o desenvolvimento, para isso é necessário quebra de paradigmas e mais ainda, de entendimento sobre o significado do termo desenvolvimento pelos atores diretamente responsáveis pela comunicação.

O advento tecnológico com o entendimento da responsabilidade da comunicação, agora com o aporte da tecnologia cada vez mais precisa e de maior alcance, é preciso segundo Bordenave (2012), uma adaptação devido ao “novo” processo, uma nova forma há de se fazer e pensar a comunicação, a comunicação para o desenvolvimento.

De qualquer forma, quebrar os ‘grilhões’ da acomodação de se fazer e até mesmo do receio em ‘inovar’, fazer diferente, atrever-se aos questionamentos e nos meios em divulgá-los parece ser uma tarefa de complicada conclusão.

Pergunto-me se nós comunicadores para o desenvolvimento compartilhamos realmente essa convicção ou se nos acomodamos mais ao que era e o que é do que ao que está por ser, ou melhor, ao que deveria ser. Será que somos fiéis a essa frase, a essa ideia de que a mudança não é algo perigoso ou ameaçador, mas a própria essência do progresso e do desenvolvimento? É preciso ser muito valente para não se acomodar ao que foi e é que nos dão segurança emocional, e pensar um pouco no que será no que estão mostrando os sinais dos tempos, e também naquilo que deveria ser. (BORDENAVE, 2012. p.9).

Bordenave (2012), relatando as ações do “produzir” a qualquer custo, mesmo que seja por meio do uso abusivo de agrotóxico, pergunta-se sobre qual seria o papel do comunicador para o desenvolvimento, se relatar os recordes de produção e com isso o aumento do produto interno bruto - PIB e, quem sabe, o superávit primário²⁰, ou, na verdade, explorar a denúncia das consequências do agrotóxico para a terra, para os agricultores que as utilizam? Esta seria, segundo Bordenave (2012), uma oportunidade para quebra de paradigma, e essa ‘quebra’ para o autor é o que falta na transformação desse novo comunicador, essa é a nova forma de pensar a comunicação.

Logo, temos não só um “novo” contexto no fazer comunicação, devido às tecnologias, mas também no pensar comunicação, uma vez que, de acordo com os atores citados, novas ferramentas tecnológicas, foram incorporadas a esta comunicação, elevando diretamente o número de agentes envolvidos em sua construção, mudando inclusive uma sociedade e sua forma de ação, a sociedade informacional. Esta requer informações constantes, rápidas e de alta precisão. Esta mudança social irá refletir no contexto integral, refletindo diretamente também em empresas e organizações, estas mudanças exigem uma repaginação na forma de pensar a comunicação e de como fazê-la. “Nesse cenário, no que tange à comunicação, as organizações, alteradas pelas ocorrências no macro contexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos como base de seu sucesso e perenidade no mercado”. (GUEDES, 2008, p.2).

O exemplo trazido por Bordenave (2012) mostra a repaginação necessária nesse novo contexto da comunicação. O autor, relatando o exemplo da agricultura paraguaia e o crescimento de mais de 14% em sua economia, enfatiza o forte *marketing* feito para este

²⁰ Valor resultante dos gastos do governo diminuídos do que foi arrecadado.

destaque, contudo, não foi comunicado que este número se deu por meio da exportação *in natura* da soja, ou seja, sem nenhum beneficiamento do grão na região, com isso perdeu-se a oportunidade de gerar milhares de empregos, o que aconteceu também com a produção de carnes naquela mesma região. Não houve sequer menção, por parte desta comunicação, aos ‘cinturões’ de pobreza localizada nos grandes centros onde absorvem, segundo o autor, boa parte da juventude do Paraguai, a qual está frustrada, sem emprego, sem esperança.

Houve um crescimento, segundo Bordenave (2012) concentrado para os produtores de soja e carne, elevando consideravelmente o nível de pobreza da população mais carente, urbana e rural. E foi nesse contexto que o autor percebeu a necessidade daqueles que fazem a comunicação entender o ‘novo’ conceito de desenvolvimento.

Temos que inventar um novo conceito de desenvolvimento. Estamos vivenciando uma mudança de paradigma. Até há pouco estávamos convencidos de que a produtividade com base na tecnologia era essencial para garantir o êxito econômico dos Países. Importávamos mais, nas notícias que vinculávamos na imprensa, que as exportações aumentassem, mas não pensávamos se isso melhoraria a alimentação de nosso povo (BORDENAVE, 2012, p.12).

No primeiro capítulo deste trabalho enfatizamos os diferentes conceitos, por vários autores a respeito do desenvolvimento, e este se torna um exercício a qual as ciências hão de repensar, ou conforme Bordenave (2012) afirma ‘quebrar paradigmas’ a respeito do conceito inicial do termo. A comunicação como vista no subcapítulo anterior, sendo responsável pela construção de sentido e conseqüentemente por uma cultura definida, há de ser imediatamente realinhada às ações do desenvolvimento diferenciadas das ações de mero crescimento econômico. Há uma necessidade urgente deste agente da comunicação ser ‘equipado’ com essa ‘nova’ formatação, pensar o desenvolvimento, como afirma Bordenave (2012).

Referindo-se aos agentes responsáveis pela comunicação, continua o autor enfatizando que “[...] antes pensávamos (comunicólogos e jornalistas) no desenvolvimento, sobretudo em termos de produtividade [...] hoje necessitamos pensar o bem viver” (BORDENAVE, 2012, p.13). Este “bem viver” para o autor está relacionado a não apenas a ter alimento de qualidade ou vestir-se, mas também ao fato de “[...] convivência fraterna na igualdade e justiça, ambiente saudável, emprego digno para a população e um governo que sirva ao povo” (BORDENAVE, 2012, p.13). O raciocínio do autor vai ao encontro com o que se baseiam os conceitos de desenvolvimento deste trabalho, que estão pautados, em suma, nas teorias de Sen (2001) estudadas no capítulo primeiro, a qual entende, o desenvolvimento como além de um crescimento econômico, e uma ligação direta com a liberdade e o respeito às liberdades individuais, que, segundo o autor, podem ser resumidas em liberdades essenciais como

emprego, moradia de qualidade, educação, saúde, justiça etc. Neste sentido há uma discrepância no entendimento deste desenvolvimento na comunicação que se preocupa muito mais, e na maioria dos casos apenas, com os resultados que geram ‘matéria para venda’ desvalorizando a essência da comunicação e do próprio comunicólogo como um todo.

Preocupa-me o fato de que muitos comunicadores para o desenvolvimento não tenham percebido que a ética, ou seja, os princípios, os valores, são mais importantes que os resultados, no verdadeiro desenvolvimento. [...] dizemos que a comunicação é um bem público e um serviço público, porém vemos com indiferença e até mesmo com admiração como se concentram os meios em poucas mãos e como estão repletos de sexo e violência em favor do lucro e da acumulação de capital. (BORDENAVE, 2012, p.14).

Esta quebra de paradigma é extremamente urgente para os ‘novos atores’ que pretendem fazer a comunicação para o desenvolvimento, conforme afirma Bordenave (2012). O autor ainda estende esta nova forma de pensar a comunicação para o desenvolvimento também para áreas da política, por exemplo, e “[...] gostaria de saber quantos comunicadores para o desenvolvimento saberiam diferenciar a democracia representativa da democracia participativa” (BORDENAVE, 2012, p.15). O autor usa um exemplo a fim de aguçar no profissional da comunicação a intenção de buscar além do simples fato de noticiar os números de votos ou as propostas dos candidatos, exemplifica. Para o autor, já que mencionado questões democráticas, há a necessidade de explorar de que forma o comunicador desenvolve as ações educativas, outra característica do comunicador para o desenvolvimento segundo o autor. Para ele “[...] as pessoas necessitam conhecer conceitos e processos políticos e econômicos que antes eram manejados exclusivamente por políticos e tecnocratas” (BORDENAVE, 2012, p. 17).

Este parece ser um desabafo e até mesmo de certa forma um comunicado do autor aos que fazem parte integrante do processo de construção da comunicação. Parece tentar chamar a atenção para uma urgente busca pela mudança e forma do fazer a comunicação. Para Bordenave (2012) os comunicadores para o desenvolvimento são diretamente responsáveis pela transformação social uma vez que “[...] o povo sofre toda essa quantidade de consequências, mas não entende os mecanismos [...] estes mecanismos hão de ser difundidos e ensinados ao povo por intermédio dos comunicadores para o desenvolvimento” (BORDENAVE, 2012, p.17).

Os estudos da comunicação para o desenvolvimento compõem uma área do conhecimento considerada recente. Para Cimadevilla (2012) os primeiros estudos a respeito da relação entre comunicação e desenvolvimento se deram em meados dos anos de 1950, na

metade do século XX, para o autor foi nesse período que ficou latente a procura por processos de modernização da sociedade por meio do estado, podendo ser identificados os “[...] primeiros impactos do processo de industrialização e modernização em Países periféricos” (CIMADEVILLA, 2012, p.44), dando espaço para o pensamento e análise dos fatos de forma integral.

Há, contudo uma preocupação latente. Em observação, Heberlê²¹ (2012) ressalta que estudos sobre o assunto envolvendo comunicação e desenvolvimento ainda podem ser considerados tímidos, mesmo levando se em consideração artigos, dissertações e teses cujo tema contempla o assunto, porém o seu conteúdo ainda está direcionado mais ao desenvolvimento do processo produtivo industrial do fazer comunicação do que “nas pessoas e suas interações” (HEBERLÊ, 2012, p.55).

Para Mendes (2015), desde os anos de 1970 as empresas governamentais ou não despertaram para o conceito de sustentabilidade, neste período surge sete revoluções para a sustentabilidade que significou uma série de conjuntos onde segundo Elkington (2010) fora responsável por uma série de quebra de paradigmas, portanto são elas; a competição do mercado, alteração dos valores, transparência, tecnologia dos produtos e serviços, parceria e governança. A intenção de Mendes (2015) é de mostrar a versão da comunicação em um contexto social e sua importância no que tange a sustentabilidade com enfoque no desenvolvimento.

Quando Cimadevilla (2012) ou Mendes (2015) traçam momentos históricos como divisores de águas para o início de um trabalho que contempla a comunicação para o desenvolvimento, respectivamente os anos 50 e 70, ressaltamos que a *Compassion* Internacional surgiu e desenvolveu-se nesse período, nos anos de 1956 precisamente. A organização já nasce no meio de todos esses conceitos “modernos” de comunicação voltada para o desenvolvimento. Não se pode dizer, contudo que a organização atentou ou atenta para uma comunicação do desenvolvimento. Fato é que conforme uma organização cresce inevitavelmente a comunicação se torna mais presente e essencial em todo o processo, se assim não o for, estará sujeita, conforme autores neste já estudados como Bordenave (2012) e Guedes (2008), ao fracasso, principalmente pela falta de identidade com o seu público alvo, interno e externo. Aliás, vale salientar que “[...] conforme as organizações cresceram o papel da comunicação também foi ampliado” (MENDES, 2015, p.505).

²¹ Antônio Luiz Oliveira Herbelê, doutor em Comunicação Social. Artigo publicado pela Embrapa no Seminário Internacional de Comunicação para o Desenvolvimento.

A comunicação para o desenvolvimento interpelou fases importantes que culminam no entendimento atual sobre esta, vale salientar que tão quanto o crescimento de organizações, novas ações no âmbito rural foram possíveis para observar esta ampliação do papel da comunicação. Conforme Felippi (2000), as questões que culminaram no surgimento do Canal Rural²², por exemplo, e que ao entender deste trabalho são eficazes para analisar o processo histórico de um pensamento voltado para uma comunicação para o desenvolvimento, foram estruturadas, segundo a autora em três elementos a fazer destacar o “[...] processo de modernização da agricultura, a formação da editoria de rural e a segmentação da televisão” (FELIPPI, 2000, p.41). Estes três elementos fazem parte de um contexto histórico-social que de acordo com a autora citando Pêcheux (1990) apud Felippi (2000, p. 41) “[...] faz parte das condições de produção de um discurso”.

Vale destacar uma sequência que ao entender deste trabalho faz parte de uma formação de pensamento voltado, para o que se denomina neste de uma comunicação do ou para o desenvolvimento. Esta sequência é vista conforme analisa Felippi (2000) primeiramente com a modernização da agricultura no final dos anos 1940; criação das políticas oficiais de desenvolvimento rural e a conseqüente implantação do serviço oficial de extensão rural e conforme analisa a autora. Foi devida a esta “modernização” na agricultura que surge a necessidade de um editorial de rural, saindo esta de uma atuação com espaço “[...] marginal nos meios de comunicação para se tornar, mais tarde, uma editoria autônoma, com faturamento próprio” (FELIPPI, 2000, p.42).

Conforme Mendes (2015), citando Yanaze (2011), a comunicação está entranhada nos relacionamentos internos e externos das organizações e por sua vez é determinante para alcançar os objetivos estrategicamente traçados. Importante lembrar que para Kunsch (2003) as organizações estão cada vez mais integradas em um trabalho holístico, ou seja, estão orientadas e ou voltadas à busca do entendimento integral dos fenômenos que ocorre em sua volta, neste caso a sociedade contemporânea, esta seria uma das mais atuantes características da comunicação para o desenvolvimento.

Ainda conforme Kunsch (2003) a comunicação organizacional está direcionada às estratégias da própria organização, inclusive em conformidade com a afirmativa de Guedes (2009), que por se tratar de uma forte ligação com as estratégias, a comunicação se apresenta

²² O Canal Rural foi criado em 1996 e foi administrado por mais de dez anos pela Rede Brasil Sul de Comunicações. Com abrangência nacional, foi considerado o primeiro canal de notícias exclusivamente voltadas para o rural brasileiro.

em várias divisões a despeito da comunicação interna, administrativa, mercadológica e institucional denominando o que o autor chama de comunicação integrada.

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos e serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea (KUNSCH, 2003, p. 180).

Importante ressaltar que esta mesma sociedade contemporânea formará o quadro de funcionários da organização e, portanto trará para esta as demandas dessa sociedade, ou seja, as mesmas exigências que serão contempladas na sociedade, aparentemente externa à organização, serão desenvolvidas, ao menos a priori, dentro da organização. Por isso vale atentar para uma comunicação a qual constrói sentido e, portanto cultura a partir de, levando em consideração as peculiaridades sociais as quais está inserida. Conforme os autores neste estudo a despeito de Guedes (2009), Bordenave (2012), Kunsch (2003), Mendes (2015), por exemplo, para se construir uma comunicação do desenvolvimento sem levar em consideração esta formação é estar fadado ao possível fracasso, não há possibilidade alguma de se pensar uma comunicação, ultrapassando o campo da obviedade se não levar em consideração estes processos, portanto uma comunicação “engessada”, “vertical” e em desconformidade com as peculiaridades regionais não é mais aceitável.

Em uma organização como a *Compassion* Internacional que trabalha para o desenvolvimento individual das pessoas que assiste e possui uma comunicação, se enquadra nas organizações que orientariam a comunicação e também para o desenvolvimento contemplando e construindo sentido a partir da utilização desta comunicação, portanto construindo sentimento de pertencimento, conforme já vislumbrado neste capítulo, é importante para esta que esteja clara a sua cultura organizacional, respondendo, para quem e para qual(s) objetivo (s) cada agente da organização está destinado a trabalhar.

Contemplaremos adiante a comunicação dentro da *Compassion* Internacional e como esta se apresenta à filial no Brasil. Por enquanto muitas questões surgirão ao desenvolver do processo deste estudo. Importante fazermos esta análise levando-se em consideração também às parceiras da *Compassion*, uma vez que, conforme elucidado no capítulo sobre a estrutura da organização, foi visto que a *Compassion* Internacional valoriza a parceria com a igreja como determinante para a sua existência, portanto vale dizer que esta seria uma extensão da organização.

Mendes (2015) compartilha que a comunicação organizacional deve ter como prioridade ações que culminem em sustentabilidade e desenvolvimento social e esta contribuição é traduzida, segundo a autora, como um processo de construção de parcerias. As filosofias da organização, a importância de formação de parceria e o discurso do desenvolvimento na *Compassion* Internacional culminam para o entendimento de que a organização pretende, de fato, pensar diferente, integral.

No capítulo sobre desenvolvimento, vimos que este se refere a fatores que excedem o mero crescimento econômico, o seu contexto contempla fatores como a liberdade do indivíduo, o bem estar social, a segurança, etc. Há de se entender de que forma a comunicação na *Compassion* no uso de suas atribuições exerce, ou não, um papel de desenvolvimento.

Em conformidade com vários autores aqui já citados, Melkote e Steeves (2001) relacionam esta comunicação com uma atribuição muito importante na mudança social, para o autor isso só é possível porque esta é compreendida com um significado e para “[...] construir este significado é preciso construir valores baseados na visão abrangente da sustentabilidade” (MENDES, 2015, p.512).

Há, portanto uma comunicação para o desenvolvimento que não apenas é reformadora de pensamento, antes focado nos resultados, mas uma comunicação formadora de sentidos, agora entendido holisticamente, cujo resultado a qual se espera é a geração de uma cultura culminando no empregado da organização como parte integrante desta e, portanto colaborador direto nos resultados da empresa. Nota-se uma comunicação que pensa o desenvolvimento, justapondo ao advento das tecnologias gerando onipresença e instantaneidade das informações, como afirma Guedes (2008), as predisposições exigidas pela ‘nova’ sociedade.

É perceptível que a comunicação deixa de ser apenas um instrumento dentro de uma organização e passa a ser uma ação indispensável para o sucesso provável de seus projetos, não basta apenas informar e mostrar o aparato tecnológico que detém, mas muito mais do que isso uma necessidade de agir integralmente em todos os níveis, se tornando unidade valorosa dentro da organização e indispensável ao sucesso por meio de suas estratégias de comunicação e uma comunicação a qual gera resultados positivos na sociedade, interna e externa a organização, uma comunicação para o desenvolvimento.

Bem, percebendo que a comunicação volta-se para ações de desenvolvimento, as organizações não governamentais hão de celebrar, uma vez que pressupõe que estas ONGs trabalham em prol do desenvolvimento geral das sociedades. Este novo contexto dará a estas

organizações, por meio da comunicação, estratégias que podem refletir diretamente em seu crescimento e ampliar suas ações de atuação.

Estas ações, no combate à pobreza e assistência ao mais vulnerável, por parte de organizações não governamentais como a *Compassion* Internacional, são reflexos imediatos de uma sociedade ou parte dela que anseia por justiça e possui um apelo social na tentativa de reorganizá-la.

Esta crescente onda de (auto-) organização social para compensar o relativo desaparecimento das estruturas de bem-estar ou de regulação estatal da economia não representa, é certo, que tenha “chegado a vez” da sociedade, a qual poderia agora viver sem o estado, ou restringir sua abrangência a algumas poucas atribuições – garantia da vida, das liberdades individuais e da propriedade. (BURITY, 2003, p.3)

A fim de entender o papel da *Compassion* Internacional nas atividades a ela destinada, por meio de sua missão, a saber, o combate à pobreza extrema, há de se entender seus processos, sua história, atuações e filosofias que a norteia. Enquanto organização não governamental suas atribuições, enquanto ONG segue o mesmo padrão das demais como organização “[...] sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato” (FERNANDES, 1997, p.27).

3 COMPASSION: O SIGNIFICADO

Há vários movimentos, grupos e organizações que trabalham em defesa ou pela causa da compaixão, tradução da palavra *Compassion* para língua portuguesa, em prol daqueles que sofrem. Karen Armstrong, escritora britânica, fundadora do TED²³, em entrevista, expõe o que entende sobre o ato compaixão. Segundo Armstrong (2009), em entrevista ao programa Fronteiras do Pensamento²⁴, um ato de compaixão pode ser explosivo, pois ele precisa introduzir na sociedade uma preocupação com os outros, ele não pode parar em si ou nas pessoas que lhe agradam, e tem que ser para todos. A parte mais profunda de nossos cérebros, continua a autora em entrevista, está programada para colocar “eu em primeiro lugar” e se for permitida que isso se torne o elemento principal do pensar, politicamente estaremos, nos dias de hoje, destinados ao desastre. Este, segundo a autora, é um exemplo prático para definirmos o significado de compaixão (ARMSTRONG, 2009)²⁵.

Uma das marcas recentes deste movimento, compaixão, ainda segundo depoimento da autora e escritora de livros e artigos de cunho científico religioso e atual colunista sobre o assunto no jornal *The Guardian*²⁶, é que muitas pessoas que se voluntariam para ajudar não são religiosos, são empresários nos Estados Unidos, no Paquistão, e no Oriente Médio. Nas palavras da autora um dos objetivos desse projeto é criar uma rede de cidades dedicadas com a compaixão. Não significa, analisa a autora, que elas, estas cidades, têm compaixão, mas que vão tentar introduzir a ética da compaixão, realisticamente, na prática e com criatividade, no difícil centro da vida urbana” (ARMSTRONG, 2009).

Para Armstrong, a vida urbana é o centro da civilização. E se a compaixão, segundo a autora, não funcionar nas cidades do século XXI, então ela está obsoleta. Portanto, a cada ano, ressalta a autora, os governos locais têm que resolver um problema que a cidade em si possui e trabalhar nele na prática, pode ser um problema de negócios ou algo relacionado com suas atuais e maiores problemáticas. Um exemplo para a autora é a cidade de Seattle, nos Estados Unidos, que foi à primeira cidade a se auto- declarar uma cidade de compaixão, segundo a autora, existe muitos negócios, grandes empresas, e elas estão interessadas em introduzir

²³ TED é uma organização sem fins lucrativos dedicados à difusão das ideias, geralmente na forma de palestras. TED foi fundado em 1984 como uma conferência onde Tecnologia, Entretenimento e Design se convergiram, e hoje abrange quase todos os temas - da ciência para questões globais - em mais de 100 línguas.

²⁴ O Fronteiras do Pensamento propõe uma análise da contemporaneidade e das perspectivas para o futuro. Comprometido com a liberdade de expressão, a diversidade de ideias e a educação promovendo conferências internacionais e desenvolvendo conteúdos múltiplos com pensadores, artistas, cientistas e líderes em seus campos de atuação (FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2015).

²⁵ YOUTUBE, 2015.

²⁶ THEGUARDIAN, 2016.

compaixão em seus negócios. Ainda destaca que empresários de Seattle dizem que “a falta de compaixão é ruim para os negócios”, declara em entrevista ao canal²⁷ (ARMSTRONG, 2009).

Meu sonho, no futuro é fazer de algumas dessas cidades, irmãs para que você tenha uma cidade no Oriente Médio aproximada de outra nos Estados Unidos, e as pessoas possam trocar notícias e visitar umas as outras e que, de alguma forma, os mal entendidos entre elas possam ser reduzidos²⁸ (ARMSTRONG, 2009).

A proposta de Armstrong parece ser interessante, mas vale salientar o que o Nobel da Paz em 2005 Mohamed ElBaradei referenciou, quando em discurso de entrega do diploma Doutor honoris causa pela Universidade de Buenos Aires (UBA), na ocasião ele indaga:

Incêndios recentes na área da Califórnia, destruindo milhares de casas foram mencionados em todos os títulos mundiais jornalísticos. A dor e a angústia de quem perdeu tudo e as pessoas afetadas foi visto em todo o mundo. Mas por que o mundo parece incapaz de prestar mais atenção ou atenção semelhante, por exemplo, a grande tragédia humana de Darfur, no Sudão, onde há massacres por razões étnicas em uma escala surpreendente causando grande deslocamento de civis por um período que perdura quatro anos? Apesar de duzentos mil mortes e quatro milhões de pessoas que estão em um estado de necessidade urgente de assistência humanitária, esta situação tinha de ser sustentado por anos para gerar preocupação suficiente e para alcançar uma intervenção internacional eficaz. Ainda hoje Darfur não recebe a atenção que merece e, portanto, as pessoas não estão recebendo a ajuda de que necessitam desesperadamente. A questão básica que devemos legitimamente nos perguntar é: por que sentimos compaixão mais por algumas vidas do que por outras?²⁹

Segundo as afirmativas de Armstrong (2009), o ato de compaixão é certamente no mínimo nobre, no entanto, para ElBaradei (2005), se os povos, aqueles mais necessitados não virem alimento em suas mesas, segurança e liberdade provavelmente acarretarão em revolta. Essas restrições são mencionadas por Sen (2010) como pobreza além da renda, uma pobreza de capacidades, que será analisado posteriormente neste trabalho no capítulo sobre desenvolvimento. Por estes fatores, o ambiente propício para o movimento, “compaixão” sugerido pela autora Armstrong (2009) provavelmente estará comprometido.

Anunciar a compaixão em países desenvolvidos, com menor incidência da problemática das drogas, falta de oportunidades de trabalho, falta de saneamento, escola, saúde, por exemplo, é algo diferente que tentar fazê-lo em países com vulnerabilidade socioeconômica e política. Devido a fatores como este, chegar à conclusão sobre o termo “compaixão” e sua atuação é de fato, no mínimo complexa e merecedora de muita reflexão. Há inúmeras

²⁷ FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2015c.

²⁸ Idem.

²⁹ DERECHO AL DÍA, 2016.

organizações, no mundo, que refletem a “compaixão” trabalham a “compaixão” e a utilizam como meio motivacional de suas ações seja de cunho econômico, social ou cultural.

Para a *Compassion* Internacional, compaixão significa "sofrer com" é uma resposta emocional de simpatia, ressaltando que não é apenas um sentimento. O sentimento é combinado com um desejo de ajudar, porque se há compaixão, subentende-se, segundo a organização que há ao menos o desejo de agir e ajudar a pessoa que está sofrendo. Para a organização a palavra “com”, descrita anteriormente, define que são, todos que dela fazem parte, chamados a sofrer com alguém, a sofrer juntos. Isso é o que, para a organização, diferencia o termo compaixão de empatia (COMPASSION, 2016). É necessário, portanto analisar a formação da organização estudada a fim de entender as razões que fazem a *Compassion* Internacional trabalhar, conforme afirma a própria organização, com a “compaixão”.

3.1 Compassion: a Organização, História e Atuação.

Antes de aprofundar as análises sobre a organização, objeto de estudo dessa dissertação, a saber, *Compassion* Internacional, se faz pertinente o entendimento sobre o termo organização não governamental ou organizações do terceiro setor a despeito da *Compassion*, e qual ambiente propiciou o seu surgimento.

Não há um consenso sobre o início das atividades de organizações do terceiro setor também identificadas como organizações não governamentais, ONGs, mas algumas teorias são pertinentes e levaremos em consideração. Ferreira (2005) analisa em sua tese³⁰ de doutoramento alguns autores que destacam este ‘desconsenso’, mas que justificam algumas teorias sobre o início das atividades das organizações não governamentais em algumas localidades e história. Assim analisa Ferreira (2005), que de acordo com Pressburger (1996) e Viana (1997), as organizações não governamentais surgem em um ambiente pós- guerra na Europa, principalmente por terem aflorado na sociedade civil, após as tragédias da guerra, o sentimento de “benevolência” principalmente com suas antigas colônias. Uma segunda análise provém do surgimento de ONGs no Norte das Américas, segundo (VUARIN, 1992), por dois indicadores, o primeiro de que a sociedade civil viu-se ‘pressionada’ por dois ‘atores’ a se fazer, o Estado e as Empresas buscando colaboração e certa ‘neutralidade’ creditando confiabilidade às organizações não governamentais. O segundo indicador que pode justificar

³⁰ FERREIRA, 2015.

o surgimento das organizações, segundo VUARIN (1992), está relacionado com ações missionárias religiosas, que seriam a base das motivações para atividades iniciais das ONGs.

Outro indicativo de provável estopim da origem das organizações não governamentais segundo (WOLFE, 1992) pode estar relacionado com os movimentos no fim da década de 1980 no leste europeu, numa ação que pretendia coibir a proliferação do poder do Estado sob a sociedade, mostrando que os avanços do Estado totalizador sucumbiam na mesma proporção que o sistema capitalista, a liberdade e o poder da sociedade civil, que neste encontrou o momento propício para a busca de uma opção que no caso deu origem as organizações do terceiro setor na região.

O anseio pela cidadania e a busca por contribuir na vida dos menos favorecidos e desprotegidos na sociedade foram fatores que contribuíram diretamente, segundo Fernandes (1997), para o surgimento de organizações do terceiro setor ou ONGs, que em suma, de acordo com o autor trata-se de um:

[...] composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, a incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 1997 p.27).

A *Compassion* Internacional é uma organização não governamental cristã interdenominacional³¹, sem fins lucrativos, cujo objetivo está concentrado em ajudar crianças em situação de risco no mundo e a libertá-las do “ciclo” da pobreza extrema. Foi criada em 1952, quando o missionário cristão americano reverendo Swanson, em viagem com a tropa americana para a Coreia do Sul, sentiu-se compelido a ajudar trinta e cinco crianças órfãs de guerra, devido ao conflito entre as Coreias. Com o *slogan* “Libertando a Criança da Pobreza em nome de Jesus”³² a organização com sede na cidade de Colorado Springs, no Estado do Colorado nos Estados Unidos atende mais de um milhão e setecentos mil crianças diretamente e suas famílias em vinte seis Países no mundo.

Há um princípio de liderança “pregado” pela organização, para todos os envolvidos em suas atividades e objetivos. Entender estes princípios é importante para conhecermos a “máquina motriz” da instituição. São onze pontos chamados neste, pela organização de pilares de “liderança” e segundo a *Compassion* elas transpassam setores da fé, mas também a

³¹ Que não distingue denominação; que não é exclusivo de uma igreja.

³² COMPASSION INTERNATIONAL (2015).

racionalidade de como um líder, dotado de, principalmente valores, deve se portar frente à ‘cultura’ da instituição, são elas: demonstrar o caráter de Deus; cultivar o convívio familiar; ter uma vida íntegra frente às leis humanas, e com o seu próximo; ser exemplo, saber escutar os outros; ser corajoso; ser apaixonado pelo trabalho; saber comunicar e dominar as ferramentas da comunicação; ajudar os outros a desenvolverem-se; ter sempre excelência e ser disciplinado³³.

Figura 1: Onze pilares de Liderança da *Compassion*



Fonte: COMPASSION, 2015.

Para *Compassion*, há um compromisso que não pode ser alterado ou quebrado, o compromisso com as doutrinas do cristianismo. Este compromisso corporativo impulsiona o conteúdo dos programas e orienta a ética da e na organização (COMPASSION, 2016).

Segundo a organização, seu ministério atenta para a criança como indivíduo e tem como objetivo trabalhar o seu desenvolvimento integral. Para a *Compassion*, todas as áreas da vida da criança são trabalhadas para tratar de suas necessidades econômicas, sociais e físicas, dando, segundo a organização, a oportunidade de se tornarem adultos cristãos, por meio do

³³ COMPASSION INTERNATIONAL (2015).

evangelismo e adultos responsáveis através de uma educação holística. Para a *Compassion* é essencial manter-se atentos ao foco no objetivo de libertar as crianças da pobreza extrema (COMPASSION, 2015).

Para Burity (2003) as instituições religiosas, principalmente nos anos de 80 e 90, preocupam-se mais com o contexto da cidadania³⁴ deixando o interior das igrejas e partindo para ações mais práticas junto à sociedade.

A preocupação deve ser, neste contexto, distanciar um pouco o foco, para captar outras modalidades de ação em prol da cidadania e, nelas, como um caso particular, o lugar da religião. Trata-se, então, de inquirir sobre o lugar da vivência ou adesão a valores religiosos nos espaços de participação cidadã, interagindo com outras fontes de motivação e orientação para a ação coletiva – como o próprio espaço da cidadania, as práticas de militância social e as idéias de livre escolha e mercadorização dos serviços públicos (BURITY, 2003, p.3)

Para entender os porquês e razões de atuação da *Compassion* Internacional no combate à pobreza extrema com foco na criança, atribuindo valores cristãos é essencial remeter à história da organização.

Há mais de sessenta anos, um pregador de Chicago nos Estados Unidos voou para a Coreia do Sul para ministrar as tropas americanas em combate na Guerra das Coreias. Durante seu tempo em Seul, na Coreia do Sul, o reverendo Everett Swanson esteve cada vez mais incomodado pela visão de centenas de órfãos de guerra que viviam nas ruas abandonados pela sociedade. Em uma manhã, ele viu os trabalhadores da cidade colher o que parecia ser pilhas de trapos e atirá-los na parte traseira de um caminhão e caminhou até o local para um olhar mais atento - ficou horrorizado ao ver que as "pilhas" não eram trapos, mas os corpos congelados de órfãos que tinham morrido durante a noite fria nas ruas. Ele, juntamente com sua esposa, angariou valores para apoiar um orfanato coreano e logo estabeleceu um programa único que permitiu um indivíduo no mundo ocidental proporcionar uma educação baseada na Bíblia, fornecendo alimentação, vestuário, abrigo e assistência médica para um órfão coreano por alguns dólares por mês, nasceu assim a organização que deu origem a *Compassion* Internacional (COMPASSION, 2015)³⁵.

³⁴ Cidadania é condição da pessoa que vive em uma sociedade livre. Nas comunidades políticas onde impera o arbítrio ou a tirania não existem cidadãos. Para que tal condição se implemente, é mister uma ordem política democrática que permita o exercício das liberdades (GORCZEVSKI, 2011, p.42)

³⁴ COMPASSION, 2015.

³⁵ Idem.

Figura 2: Reverendo Everett Swanson e sua esposa Miriam Swanson



Fonte: COMPASSION, 2015.

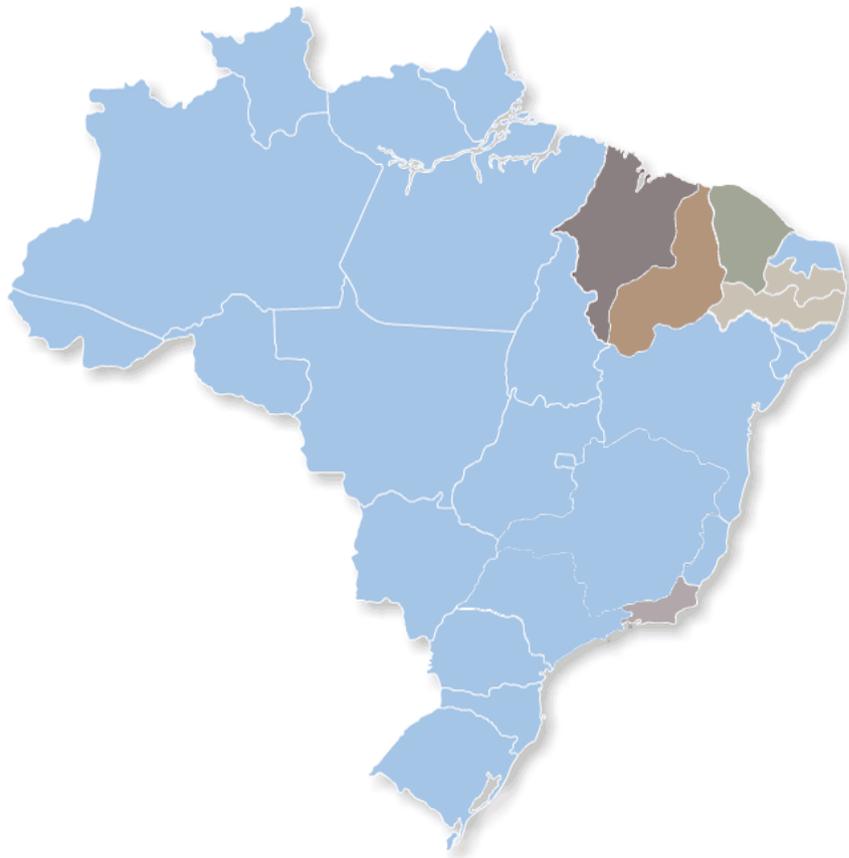
Para o melhor entendimento sobre as transformações ocorridas durante décadas, delimitamos, historicamente, os principais fatos de relevância para este trabalho; o ponto de partida ocorreu em 1952, quando o evangelista Everett Swanson viajou para a Coreia do Sul, durante a Guerra das Coreias, com o objetivo de levar a mensagem bíblica às tropas na República da Coreia. Naquela ocasião presencia as péssimas condições em que muitas crianças órfãs e abandonadas viviam. O reverendo Swanson é desafiado por um amigo missionário: "Você já viu as enormes necessidades e oportunidades sem paralelo desta terra? O que você pretende fazer sobre isso?" (COMPASSION, 2016).

Em 1953, reverendo Swanson passa a incorporar a sua experiência na Coreia em seus cultos de evangelização nas igrejas e instiga os cristãos a doar fundos para comprar arroz e combustível para atender as crianças coreanas. No ano de 1954 foi criado um programa de apadrinhamento, nos moldes que existe hoje na organização, este foi desenvolvido para que indivíduos, famílias ou igrejas pudessem ajudar os órfãos com alguns dólares por mês. Segundo a organização, com este programa e por meio dos valores doados, a organização foi capaz de financiar aulas bíblicas, oferecer alimentação, vestuário, abrigo e ajuda médica em uma base regular para as crianças da Coreia (COMPASSION, 2010).

Em 1963, inspirado pelas palavras de Jesus, no livro de Mateus capítulo 15 versículo 32, da Bíblia "Tenho compaixão da multidão não vou mandá-los embora com fome", assim como a crescente inquietação do reverendo Swanson em ver seu próprio nome representando um ministério crescente, ele altera o nome da organização de Everett Swanson Associação Evangélica para *Compassion* Incorporações. No mesmo ano Everett Swanson morre após 13 anos à frente da organização, em seu lugar é nomeado como presidente reverendo Henry L. Harvey e como vice-presidente a senhora Miriam Swanson, viúva do reverendo Swanson. No

ano de 1975, Wally Erickson torna-se o terceiro presidente. A organização, em 1980, muda sua sede para a cidade de Colorado Springs, no Estado do Colorado, nos Estados Unidos, e *Compassion* Incorporações torna-se *Compassion* Internacional, Inc. No Brasil a *Compassion* Internacional inicia suas atividades em 1987 a qual atendeu primeiramente na região Sudeste, hoje focando as atividades no Nordeste do País (COMPASSION, 2015).

Figura 3: Indicação geográfica dos projetos no Brasil



Fonte: COMPASSION, 2016.

Em 1993, o reverendo Wallace Erickson se aposenta após 18 anos como presidente da organização, e o doutor Wess Stafford assume a presidência. No ano de 1998 mais de duzentos e cinquenta mil crianças já eram apadrinhadas através do ministério em todo o mundo. Em 2001, os números já passavam de quatrocentos mil crianças atendidas em vinte e um Países ao redor do mundo. No ano de 2006, os números dobram e já são oitocentos mil crianças atendidas em vinte e quatro Países. O então presidente doutor Wess Stafford se aposenta em 2013 do seu mandato de 21 anos como presidente e *Chief Executive Officer* (CEO), e Santiago "Jimmy" Mellado, graduado em engenharia mecânica pela *Southern Methodist University* (SMU), em Dallas, no estado do Texas, nos Estados Unidos e mestre em

Administração de empresas pela *Harvard Business School*, assume a presidência da organização.

O programa principal da *Compassion* está baseado no apadrinhamento, ou seja, cada criança assistida pela organização é mantida por um “doador”, um “padrinho” que tem como responsabilidade não só o caráter financeiro, mas também e não menos importante para a organização o afetivo supridas por meio de mensagens, cartas de incentivo e até mesmo visita presencial às crianças apadrinhadas em seus Países (COMPASSION, 2010).

Atualmente, a *Compassion* está presente em 40 Países, sendo 14 Países mais ricos assistindo 26 Países em situação de vulnerabilidade econômica, social ou de qualquer outro caráter vulnerável atendendo mais de um milhão e setecentos mil crianças que vivem em situação de risco no mundo todos os dias. Para a organização o que a diferencia está diretamente relacionada com quem ela está comprometida. Para a *Compassion* Internacional, principalmente por se tratar de uma organização de caráter e filosofia cristã, o primeiro comprometimento, segundo a organização está nos ensinamentos de Jesus Cristo, por meio da fé e por meio das escrituras, a Bíblia, depois o comprometimento com a criança, a igreja, com cada padrinho de criança e com a defesa e proteção da própria criança. *Compassion* Internacional é, segundo se auto define a organização, um ministério de defesa da criança que conecta pessoas com compaixão com aqueles que estão sofrendo com a pobreza. Para a *Compassion* o seu objetivo geral é que cada criança se torne um adulto responsável e cumpridor de seus deveres com a sociedade (COMPASSION, 2016).

Conforme figura 4, em amarelo os Países onde a organização possui escritórios, são os Países financiadores, os mais ricos e desenvolvidos descritos da seguinte forma; Austrália, Itália, Espanha, Canadá, Holanda, Suécia, Alemanha, Nova Zelândia, Suíça, França, Noruega, Reino Unido, Irlanda e Coreia do Sul, ainda na figura 4, sinalizados em azul estão os Países que são assistidos pela *Compassion*, os que recebem suporte, dentre eles, no continente Africano, estão Burkina Faso, Etiópia, Gana, Kenia, Ruanda, Tanzânia, Togo, Uganda, na Ásia, Bangladesh, Índia, Indonésia, Filipinas, Sri Lanka e Tailândia, na América Central e Caribe, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, México e Nicarágua, na América do Sul, Bolívia, Brasil, Colômbia, Equador e Peru.

Figura 4: Mapa geográfico mundial de Países participantes do ministério da *Compassion*



Fonte: COMPASSION, 2016.

Em todos os Países assistidos a preocupação central, segundo a *Compassion* Internacional é manter o compromisso com o desenvolvimento integral da criança que significa, em alguns casos, iniciar o acompanhamento com o pré-natal e percorrer todo o crescimento infantil até a fase adulta, através de desenvolvimento de liderança para jovens adultos e qualificando-os para o mercado de trabalho. Isso significa, para a organização, uma abordagem de ir além do envolvimento simples na vida das crianças e das famílias atendidas (COMPASSION, 2016).

A *Compassion* possui parcerias com igrejas evangélicas, de várias denominações, estas fazem parte da base da organização em diferentes territórios e é co-responsável pela aplicação dos programas e administração dos projetos. Os Centros de atendimento da organização ou Projetos são formados por uma estrutura física dotadas de salas de aula, secretaria, cozinha industrial, em alguns casos ginásio poliesportivo para atendimento das crianças, os Centros ou Projetos devem situar-se sempre próximos das igrejas responsáveis pelo ou, em quase sua totalidade, o prédio físico do Projeto se confunde com o próprio prédio da igreja (COMPASSION, 2010).

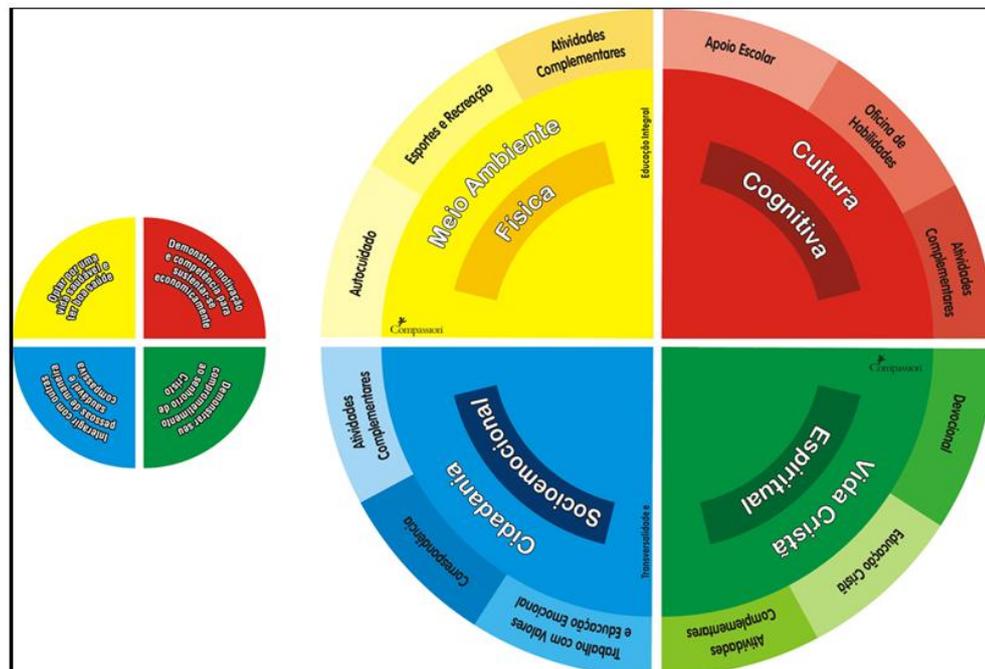
A *Compassion* se divide em diferentes programas para atender a diferentes públicos alvo, sempre obedecendo ao sistema de apadrinhamento. Em 2008, o doutor Bruce Wydick³⁶,

³⁶ UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO, 2016.

um professor de economia e estudos internacionais da Universidade de San Francisco nos Estados Unidos, juntamente com dois colegas pesquisadores, conduziram um estudo do programa de apadrinhamento de crianças para determinar seu impacto sobre os resultados na vida adulta de crianças anteriormente apadrinhadas, contra aqueles de crianças que não faziam parte dos programas do Ministério. Wydick e equipe concluíram que o programa de apadrinhamento de crianças tem impactos consideráveis e estatisticamente significativos sobre a educação, o emprego e os resultados de liderança dos atendidos. A pesquisa foi publicada na edição de Abril de 2013 do *Journal of Political Economy*³⁷.

O *Child Development Sponsorship Program* (CDSP) ou o Programa de Desenvolvimento Infantil por meio do apadrinhamento tem por objetivo o combate ao analfabetismo; treinamentos e programas de formação profissional; cuidados periódicos na prevenção de doenças e enfermidades; suplemento alimentar no combate à desnutrição e atividades visando o desenvolvimento social e a autoconfiança, além de programas de proteção contra a criminalidade e violência, conforme observado na figura 5 (COMPASSION, 2016). Para tal a *Compassion* Internacional utiliza-se de seu próprio Programa de Orientação Curricular, esse programa é seguido por todos os Países por ela assistida, a fim de atender, segundo o entendimento da organização as necessidades das crianças.

Figura 5: Ilustração do Programa de Orientação Curricular



Fonte: COMPASSION, 2016.

³⁷ THE UNIVERSITY OF CHICAGO JOURNALS, 2016.

O *Child Survival Program* (CSP) ou o Programa de Sobrevivência Infantil surge, segundo a organização, a partir da problemática mundial frente à mortalidade infantil. Os números sobre a mortalidade infantil são elevadas em algumas partes do mundo e por isso a primeira prioridade na promoção do desenvolvimento infantil eficaz é garantir a sobrevivência da criança nos primeiros anos de vida, analisa a organização. Para a *Compassion*, Isso significa educar a mãe ou o responsável principal, antes e depois do nascimento, dando informações importantes sobre os cuidados durante os primeiros anos de vida da criança (COMPASSION, 2016).

O Programa de Sobrevivência Infantil (CSP) da *Compassion* Internacional tem o objetivo, segundo a organização, de ajudar bebês e as mães em situação de pobreza através da educação por meio do monitoramento e do crescimento da criança como forma de identificar o desenvolvimento nutricional, terapia de reidratação oral (TRO), educação quanto à importância da amamentação como forma de imunização. As mães são também atendidas no acompanhamento educacional, a organização entende que o nível de educação da mãe está diretamente ligada à sobrevivência infantil (COMPASSION, 2016).

O *Leadership Development Program* (LDP), Programa de Desenvolvimento de Liderança, é voltado para jovens, que fazem a opção de se tornarem líderes cristãos e que passaram pelo CDSP atendidos pela organização. Segundo a *Compassion*, o programa tem como objetivo principal preparar esses jovens homens e mulheres a se tornarem líderes cristãos e que possam influenciar suas próprias famílias, igrejas, comunidades e nações. A proposta é que jovens e mulheres estudem em seus próprios Países para obter um diploma de graduação, desenvolvam e aprimorem habilidades de liderança e habilidades cristãs, ao mesmo tempo, na tentativa de promover a cidadania mundial (COMPASSION, 2010).

Importante ressaltar que em nenhum programa atendido pela organização, a saber, CSP e CDSP onde as crianças são convidadas a fazer parte dos projetos como estudantes e no caso do programa CSP a mães grávidas e de recém-nascidos são convidadas a fazerem parte do projeto, nem as crianças, nem tampouco as famílias atendidas são selecionadas segundo religião e ou crença, mas, sobretudo pela vulnerabilidade econômica e social em que estão inseridos, conforme a organização.

No programa LDP, os jovens que fizeram parte do programa CDSP quando criança, e fazem a escolha de seguir no programa da *Compassion*, são convidados a fazerem uma seleção, uma espécie de ‘vestibular’ interno para adentrar ao programa. Neste caso são analisadas também as notas nas universidades, se for o caso e histórico de boa conduta social com relevância a contribuição na comunidade e na Igreja em que assiste.

Há, portanto alguns critérios para que cada aluno seja inserido no programa LDP. Segundo a organização, é preciso demonstrar evidência do caráter cristão, contribuir significativamente na escola, igreja, e comunidade, ter mantido um bom desempenho acadêmico, juntamente com atividades extracurriculares, ter sido aprovado e recomendado por ambas, escola e igreja, contribuir para necessidades escolares e comunitárias e ter se formado no segundo grau pela escola secundária. (COMPASSION, 2010). Vale salientar que este programa destina-se àqueles que optaram por segui-lo e ainda que possuam desejo de se tornarem líderes cristãos, estando este livre em sua opção.

A *Compassion* considera que o seu trabalho não está concentrado apenas no apadrinhamento de criança, mas, sobretudo na responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento integral de um indivíduo. A organização entende que se trata de um investimento de tempo para uma vida, afinal de contas o acompanhamento se dá desde a gestação até a formação acadêmica do indivíduo, se assim for o caso (COMPASSION, 2010). E este sentimento reflete não apenas na sede da organização, mas é transmitida para todas as filiais, inclusive no Brasil.

3.2 Compassion no Brasil

As décadas de 1970 e início de 1980 podem-se firmar como um marco interessante para as organizações não governamentais no Brasil, que segundo Fernandes (1994) e Pressburger (1996), citado por Ferreira (2005, p.44) em um cenário de ditadura militar, onde os partidos políticos se faziam frágeis e sem identidade fixa a sociedade ansiava por uma representatividade, ambiente que favoreceu fortemente a criação de associações de moradores na busca por atender as demandas da sociedade em geral junto ao Estado. Por este fator, nas décadas seguintes percebe-se o surgimento de ações “não governamentais” o que favoreceu a proliferação e desenvolvimento de ONGs.

Segundo análise de Montenegro (1994) e Pereira (2003), citado por Ferreira (2005, p.44), o período da década de 1980 caracterizado pelo final do governo militar e abertura política, propiciou que organizações e movimentos sociais estabelecessem suas ‘marcas’ atraindo o apoio internacional principalmente pelo baixo custo de operação, característica de muitas instituições da época, juntamente com a informalidade e facilidades de operação destas instituições. Dessa forma, muitas ONGs foram criadas com a intenção da busca pela democracia e por toda forma de ação que culminasse o desenvolvimento da sociedade. As organizações internacionais viram nas ONGs recém criadas no Brasil o distanciamento destas

frente ao Estado, que se apresentava “burocrático e clientelista”, e este fator foi significativo para apresentar apoio.

Historicamente, as primeiras ONGs foram constituídas nas décadas de 1970, 1980 e 1990, tendo como objetivo a defesa de direitos e a promoção do desenvolvimento sustentável, em uma perspectiva de redução das desigualdades (ABONG, 2007, p. 11).

Segundo artigo publicado pela professora da Universidade do Vale do Itajaí, Pinheiro³⁸ (2010), as organizações no Brasil nos dias atuais são vistas como complementares às ações do Estado. Citando Dias (2003), a professora destaca que as organizações se envolvem em ações onde este Estado possui dificuldade de operação ou até mesmo é inoperante em suas obrigações com a sociedade. Para Pinheiro (2010), estas organizações em geral estão envolvidas com questões sociais pontuais. Segundo Tachizawa (2004), as organizações não governamentais possuem uma característica em comum, a organização de atividades voltadas para o coletivo. Estas afirmativas, tanto por parte de Pinheiro (2010), quanto por Dias (2003) e Tachizawa (2004) são de certa forma complementadas pela pesquisa do IPEA³⁹ que mostrou que dentre 780 mil organizações pesquisadas, 59% estão voltadas para ações em comunidades carentes com o foco na saúde, educação, alimentação, esporte e cidadania.

Para Zarpelon (2003), o início da década de 1990 se apresentou como o surgimento elevado no número de “novas organizações”, fato que segundo o autor ocorreu principalmente devido ao avanço das políticas neo-liberais no País, colocando a participação das ONGs em evidência. Importante ressaltar que nos anos de 2002-2006 que competem o primeiro mandato do governo “Lula” foi marcado por reforçar a proteção dos direitos humanos da ONU firmando, ao menos no primeiro mandato, a tentativa de solucionar problemas econômicos e sociais a nível mundial. Fatores como este contribuíram para um ambiente propício para o fortalecimento e criação de novas ONGs no País.

Neste contexto a *Compassion* Internacional iniciou suas atividades no Brasil em 1987 e desde o início de suas atividades sua base, escritório nacional, está localizada na cidade de Campinas, no Estado de São Paulo. O primeiro projeto com crianças iniciou nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

³⁸ Mirian Teresinha Pinheiro, graduada em História pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, especialização em Teoria e Pesquisa Histórica no Brasil República pela Pontifícia Universidade Católica - PUC, mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI e aperfeiçoamento em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Atualmente é professora titular da Universidade do Vale do Itajaí, leciona as disciplinas de pesquisa e história e patrimônio cultural. mirianpinheiro@univali.br

³⁹ IPEA, 2016.

Em 2013, a *Compassion* decide concentrar seus esforços no Nordeste do Brasil, considerando o índice do desenvolvimento humano, IDH⁴⁰ como determinante para a escolha de locais de atuação de seus projetos. Para a organização, no Brasil, o IDH municipal sendo menor ou igual a 0,60 é “terreno fértil” e obrigatório para servir de implantação de novos projetos⁴¹.

No ano de 2014 foi inaugurado o escritório de apoio para o Nordeste no Estado do Ceará, precisamente na cidade de Fortaleza e neste mesmo ano os últimos projetos no eixo Sudeste ganharam “independência” da organização restando, naquela região, apenas o projeto de número BR172 localizado na cidade de Campinas onde o escritório nacional é mantido até o presente momento deste trabalho.

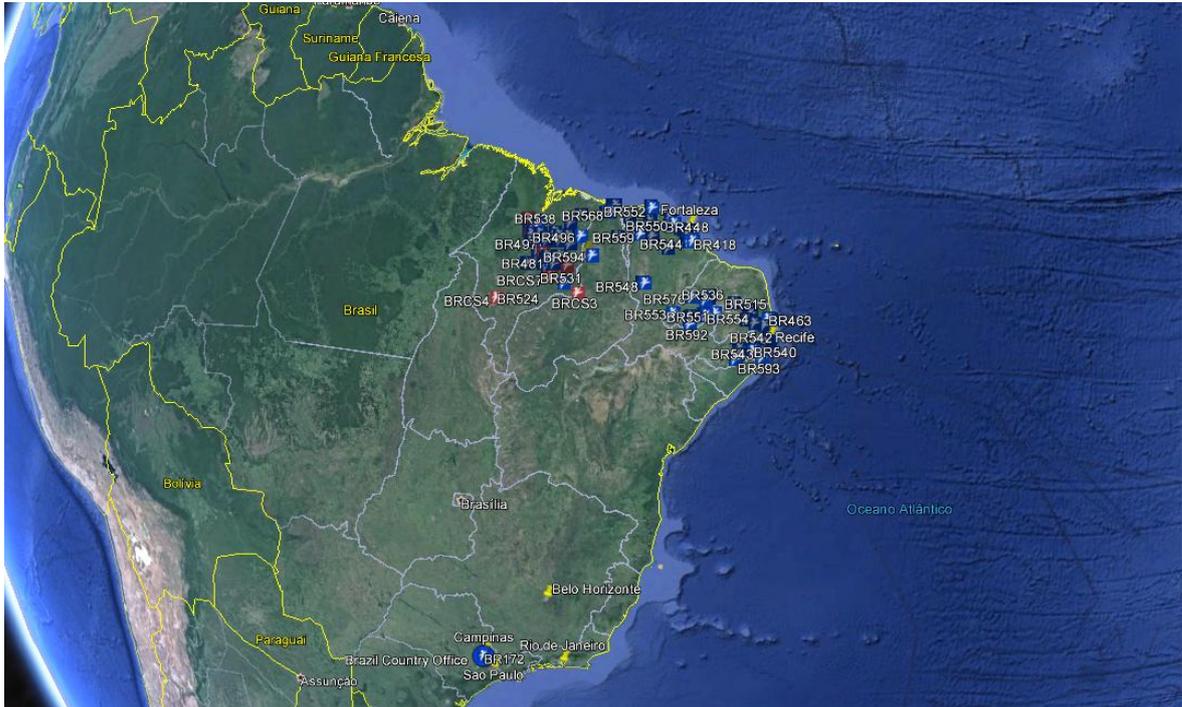
No Brasil, são mais de 180 projetos mantidos pela organização e estão dispostos da seguinte forma: 38 projetos no Estado de Pernambuco; 26 na Paraíba; 56 no Maranhão; 9 no Piauí; 59 no Ceará e 1 projeto mantido em São Paulo. Nesses projetos são atendidas diretamente cerca de quarenta mil crianças apadrinhadas e outras centenas igualmente atendidas pelos projetos aguardam o apadrinhamento (COMPASSION, 2010).

Na Figura 6 uma breve dimensão da localidade dos projetos, hoje, segundo documento fornecido pela organização, concentrados na região Nordeste.

⁴⁰ O IDH é medido por três indicadores; Expectativa de vida, educação, taxas de alfabetização e PIB (produto interno bruto)- tudo o que o País produz em um ano. PNUD, 2016.

⁴¹ Ressalta-se que este valor de IDH determinado não é uma regra e nem faz parte de documento oficial da organização, apenas foi uma determinação originado pelo, naquele momento gerente do departamento de Programa de Implementação (PI), departamento responsável pela implantação e administração dos projetos no País, como meio de priorizar as necessidades mais urgentes e posteriormente alcançar os demais igualmente em estado de vulnerabilidade.

Figura 6: Localização de alguns dos projetos no Brasil retirado do Google Earth



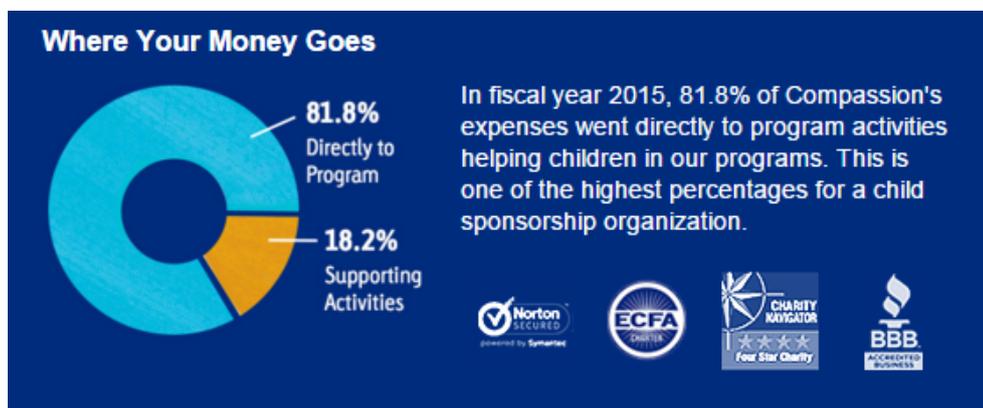
FONTE: GOOGLE EARTH, 2016.

Em vista dos projetos distribuídos em diferentes regiões do País, com um número diário de cerca de 40 mil crianças diretamente atendidas, há de se esperar uma consolidada estrutura financeira como qualquer outra organização. Segundo a *Compassion* há um senso de responsabilidade com este departamento uma vez que se trata de doações cujos autores depositaram assim como os valores reais, a confiança na organização (COMPASSION, 2015).

Quanto ao departamento financeiro da organização, é necessário voltar-se a uma análise que parte do ‘gerenciamento central’ ou seja, a sede da organização, a *Compassion* Internacional. A organização possui em seu site (COMPASSION, 2015) a página relacionada à transparência financeira. A *Compassion* Internacional foi nomeada como uma das ONGs (organização não governamental) mais confiáveis no mundo segundo agências internacionais como a Norton Secured (2015), ECFA (2016), Charity Navigator (2016), que nomeia as organizações mais confiáveis e BBB (2016) que monitora a organização quanto a sua integridade. A *Compassion* internacional foi pontuada nos últimos 14 anos, com a mais alta condecoração oferecida por essas agências, um reconhecimento que segundo a *Compassion*, reflete o respeito e amor ao próximo e àqueles que confiam na organização. Dos valores arrecadados, segundo dados da organização observados na figura 7 um pouco mais de 80% destina-se ao atendimento dos programas, sendo um pouco mais de 18% destinados ao

suporte administrativo. A *Compassion* também disponibiliza ao público em geral a cada ano fiscal o seu “livro” anual com as atividades financeiras da organização (COMPASSION, 2015).

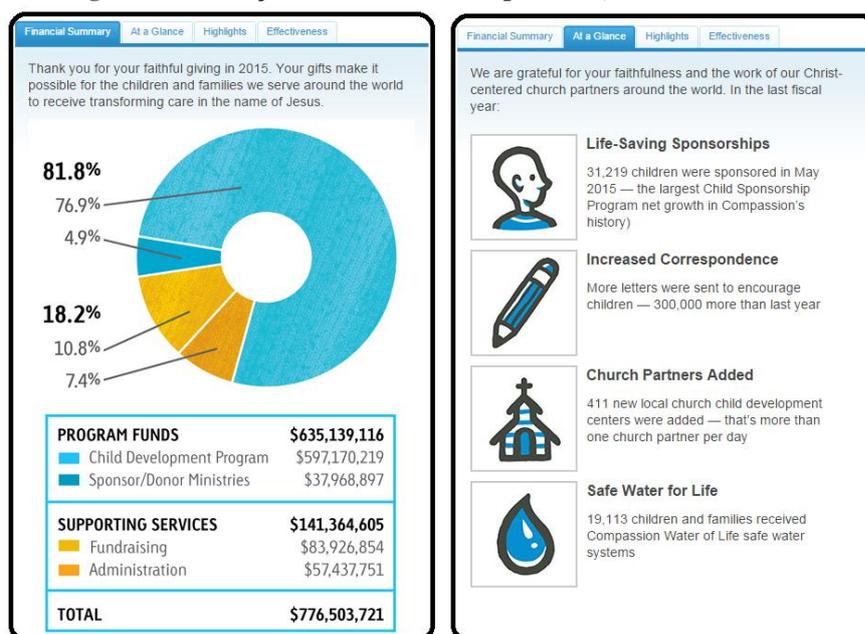
Figura 7: Descrição orçamentária de destino financeiro, ano fiscal 2015.



FONTE: COMPASSION, 2016.

No último ano fiscal (FY15), conforme dados observados na figura 8 a *Compassion* obteve, em doações, um pouco mais de setecentos e setenta milhões de dólares americanos, dados disponibilizados em sua página oficial e que convertidos para os valores na moeda brasileira atual ultrapassa os dois bilhões e quinhentos milhões de reais. Estes e outras informações financeiras, auditorias e declarações de imposto estão disponibilizados para o público no site da organização (COMPASSION, 2015).

Figura 8: Ilustração de tabela de transparência, valores e destinos.



FONTE: COMPASSION, 2015.

Segundo a *Compassion* Internacional (2015), existe um forte senso de responsabilidade no que se refere aos valores doados, o que a organização costuma chamar de ‘mordomia’ termo usado em alusão ao contexto Bíblico⁴² a qual o ‘senhor’ designa ‘mordomos’ para o cuidado de seus bens e valores, na prática significa a organização cuidar do que não é seu, neste caso ser responsável pelo que é do doador. As bases deste conceito podem ser justificadas nas bases filosóficas da organização.

3.3 Compassion e as Bases Filosóficas: Igreja, Parceria e Pobreza.

Para fundamentar sua compreensão de abordagem do ministério a *Compassion* Internacional decidiu por criar uma série de documentos, estes chamados de bases filosóficas (COMPASSION, 2015). Foram criadas as bases filosóficas da organização, as quais resume-se em três: Igreja, Parceria e Pobreza, um trabalho criado, segundo um dos autores, naquele momento o vice diretor para assuntos de defesa da criança e adolescente o professor doutor Scott Todd, para a liderança da organização, no entanto espera-se, segundo ele, que o público também alcance estes conceitos e se envolvam na luta contra a pobreza, proteção e desenvolvimento da criança (COMPASSION, 2010).

Os três pilares filosóficos justificam, segundo a organização, a missão da *Compassion* Internacional. Segundo a organização as bases filosóficas atestam e reforçam a sua missão que “[...] em resposta à “Grande Comissão”, a *Compassion* Internacional existe como defensora das crianças para libertá-las da pobreza espiritual, econômica, social e física e capacitá-las para serem adultos responsáveis e cristãos plenos”. (COMPASSION, 2015).

Quanto à base filosófica relacionada à Igreja, a *Compassion* Internacional desde a sua fundação possui a Igreja cristã evangélica enquanto instituição, como parceira na colaboração, inicialização e desenvolvimento de seus projetos. Dessa forma a organização utiliza-se desta parceria na tentativa de alcançar o objetivo em atender as comunidades carentes nos Países em que se faz presente, priorizando as crianças que neste contexto de vulnerabilidade estão inseridas, foco do seu ministério. Portanto, este subcapítulo se reserva ao estudo de como a organização contextualiza a igreja bem como os conceitos pelos diferentes autores e teorias a respeito da mesma. Vale salientar que a *Compassion* Internacional tem como parceira de seus projetos, exclusivamente as igrejas cristãs evangélicas quando se trata de igreja, podendo estas pertencer a várias denominações a despeito de, por exemplo, denominação Presbiteriana,

⁴² Parábola contida no livro de Lucas cap. 12: versículos 42-48

Batista, Assembléia de Deus, Congregacional, dentre outras, sendo, portanto necessário que tal denominação pratique a mesma profissão de fé e participe dos mesmos ideais da organização, que segundo a *Compassion*, todas estas estão descritas claramente no livro que a norteia, a Bíblia. Esta, portanto é considerada a primeira filosofia descrita da organização em um total de três - Igreja, Parceria e Pobreza, para esta, levará- se- á em consideração o entendimento de igreja como instituição cristã e não especificamente uma divisão religiosa.

Para a *Compassion* Internacional, igreja tanto se refere a uma congregação local, quanto aos fiéis seguidores do cristianismo (COMPASSION, 2010). Dessa forma, entende-se que igreja, segundo a organização, refere-se tanto ao espaço físico em si, quanto ao número de seguidores, mesmo que estes não sejam frequentadores desses mesmos “espaços físicos” e nem pertencentes à mesma localização geográfica, podendo inclusive estar, estes cristãos, divididos em diferentes regiões. Para o escritor, colaborador das filosofias da *Compassion* e vice-presidente da organização para assuntos de defesa da criança e do adolescente, Todd (2010) é importante ressaltar que o entendimento que a organização possui sobre a Igreja está fincado nos princípios cristãos escritos no livro da Bíblia. Portanto, para a organização, entender o que significa igreja é o mesmo que relatar o que a Bíblia descreve como sendo as palavras de Jesus Cristo e ou de seus discípulos. Para fins de justificativa destacamos, da Bíblia, o que a organização tem como base para esta filosofia. O livro bíblico de Mateus, no novo testamento, é descrito com uma passagem pela qual Jesus Cristo descreve a igreja como sendo uma comunidade dinâmica do “reino⁴³” a qual possui uma força, esta espiritual, na terra a qual não se pode parar, considerando esta como sendo um agente escatológico⁴⁴ de transformação. Esta passagem bíblica, para a organização, a faz entender que naquele momento da história de Jesus Cristo, a igreja passara de uma reunião em assembleia para uma comunidade dinâmica de discípulos, ou seja, aqueles que teriam a responsabilidade de propagar os ideais cristãos.

Fato é que para o mundo contemporâneo, entender o significado de igreja está cada vez mais confuso, afirma o próprio autor colaborador da filosofia Tood (2010). Ainda segundo o autor, igreja pode ser considerada, nos moldes atuais, por igrejas em células que se reúnem em casas ou igrejas de “TV” ou de internet, por exemplo. A organização reconhece que hoje é muito mais confuso de identificar o termo do que há quase 500 anos quando Martinho

⁴³ Remete ao entendimento de céu, morada divina.

⁴⁴ Escatologia é uma parte da teologia e filosofia que trata dos últimos eventos na história do mundo ou do destino final do gênero humano, comumente denominado como fim do mundo. Em muitas religiões, o fim do mundo é um evento futuro profetizado no texto sagrado ou no folclore. De forma ampla, escatologia costuma relacionarem-se com conceitos tais como Messias ou Era Messiânica, a pós-vida, e a alma.

Lutero⁴⁵, autor da “reforma protestante”⁴⁶, esclarece que até uma criança, naquele momento, saberia identificar o que seria uma igreja, “[...] Obrigado Senhor, uma criança de sete anos sabe o que é uma igreja”⁴⁷ (COMPASSION, 2010).

Para a organização, Igreja, enquanto instituição, atualmente está cada vez mais conhecida e ou reconhecida como organizações hierárquicas de grandes denominações com uma escatologia “moderna” com organograma de autoridades e organização de doutrinas definidas, no entanto para a *Compassion* Internacional, igreja tem o real sentido quando se volta para o livro bíblico de Mateus no capítulo vinte, verso dezoito “[...] Onde estiverem dois ou três reunidos em meu nome (Jesus) ali eu estarei com eles”. A organização entende a partir do descrito bíblico, fonte de sua filosofia, que um grupo formado por cristãos reunidos por um mesmo propósito, a difusão das doutrinas cristãs, é passível de ser considerada uma igreja.

Enquanto instituição formada, a organização considera a igreja como autoridade em seus projetos e não se vê como uma parte indispensável da mesma. Podemos entender por estas afirmativas a importância, dada pela organização à instituição. Para Snyder⁴⁸ (2014) as organizações para-eclesiais, não são a essência da igreja, mas sugerem que as organizações e igrejas “caminhem” lado-a-lado. Dada a relevante importância da igreja, pela a organização, a mesma sugere que todo o seu contingente de funcionários deva possuir parceria pessoal colaborativa com sua igreja local. Os princípios de liderança da organização visto nesse mesmo capítulo anteriormente ressaltam que cada funcionário deva se engajar e comprometer-se com a sua igreja local. Para a organização a igreja é um instrumento de empoderamento comunitário e através dela haverá a possibilidade de um caminho propício à libertação da pobreza e ao encontro com a cidadania e a democracia.

Muitas outras organizações que não possuem parcerias com igrejas e ou religiões trabalham conceitos de empoderamento social como fator preponderante de combate à pobreza. A ActionAid⁴⁹ (2002), é uma dessas organizações que promoveu uma série de estudos a respeito das ações de empoderamento e direitos nas sociedades vulneráveis.

⁴⁵ CPAJ (2016).

⁴⁶ A Reforma Protestante foi importante para o cristianismo porque chamou a atenção para verdades (doutrinas) e práticas bíblicas que haviam sido esquecidas ou distorcidas pela Igreja Medieval. CPAJ (2016).

⁴⁷ Martinho Lutero, *The Smalcald Articles*, St.Louis, Mo: Concordia Publishing house [1921]. 453-529, CHRISTIAN HISTORY INSTITUTE (2016).

⁴⁸ PhD em teologia pela Universidade de Notre Dame, foi missionário no Brasil, atuando no seminário Teológico Metodista Livre em São Paulo. Atualmente é professor no Asbury Theological Seminary, EUA. Autor de vários livros sobre eclesiologia. Howard A. Snyder, *The Community of the King*, Downers Grove, Ill.: InterVar City Press (2014), 185

⁴⁹ A ActionAid se considera um movimento global de pessoas que trabalham juntas para promover os direitos humanos e superar a pobreza (ACTIONAID, 2016).

Partindo do reconhecimento de que o Brasil é um dos Países de maior desigualdade no mundo e que essa é a principal causa da pobreza e da exclusão social, a ActionAid considera que para superar a pobreza se faz necessário promover a construção de um projeto crítico e alternativo de desenvolvimento fundado no empoderamento dos pobres e de seus representantes e aliados (VIANA, 2015)

Não há um consenso, nem tampouco é pretensão desta dissertação tal análise, quanto a identificar as motivações que orientam as Igrejas cristãs a instalarem-se, também, em locais de economia vulnerável e deficientes em infraestrutura, contudo as ações da Igreja, quanto instituição, nestas localidades não são uma prática nova. Em artigo⁵⁰ publicado no mês de janeiro de 2015, a professora doutora em antropologia social da Universidade de São Paulo, Catarina Vianna, faz um levantamento sobre a cooperação internacional católica em ações de movimentos sociais com base no “ativismo da fé” no Brasil. No estudo, segundo a professora, o uso do direito à cidadania pelos menos favorecidos economicamente, como principal fonte e meio de empoderamento teve a contribuição da igreja Católica. O agente individual ou até mesmo o coletivo na atribuição, agora, de seus recursos, econômicos, sociais, políticos e culturais, se torna agente de influência de ações do Estado quanto aos serviços e recursos públicos (VIANNA, 2015).

Para o professor da Universidade Estadual de Campinas e ex-pastor da igreja Presbiteriana do Brasil, Rubem Alves⁵¹, já falecido em 2014, conhecido não só pelos conteúdos a respeito da educação, mas, sobretudo quanto às críticas debeladas à instituição protestante do Brasil via uma “[...] falta de futuro dessa forma de protestantismo”, referindo se os novos modelos protestantes surgidos nas últimas décadas em relação aos conceitos protestantes oriundos da própria reforma protestante por Martinho Lutero, às leis de mercado atual, pelas quais chegou a denominar a igreja de, segundo Vale (1979), “empresas de cura divina”. No entanto o próprio Alves (2004) posteriormente descreve as duas possibilidades de futuro para o protestantismo no Brasil:

O futuro do protestantismo nos apresenta, assim, duas possibilidades. Ou se perpetuam as estruturas historicamente batizadas como protestantes, mas que são, na sua essência, uma ressurreição do catolicismo medieval, ou os grupos reprimidos e dispersos se descobrem para constituir uma comunidade que expresse as marcas éticas da liberdade e do amor, frutos do Espírito de Deus. (ALVES, 2004, p. 151)

Os quatro programas curriculares trabalhados pela *Compassion* Internacional e que estão assim relacionados: nas áreas espiritual, cognitiva, físico e sócio emocional possuem

⁵⁰ VIANNA (2015).

⁵¹ Bacharel em teologia pelo seminário presbiteriano de Campinas em 1957, Mestre em Teologia pela Union Theological Seminary nos Estados Unidos em 1964 e Doutor em Filosofia pela Princeton Theological Seminary em 1968, professor da faculdade de educação da UNICAMP até a década de 1990.

como objetivo final, segundo a organização, a tentativa de dar a este agente individual o empoderamento necessário para a busca de melhoria de vida visando ao desenvolvimento individual e a partir do conjunto de indivíduos, esta ação culminar no desenvolvimento coletivo. A organização compactua do mesmo pensamento de Bonhoeffer⁵² (1971) que a igreja alcança o seu clímax, enquanto definição e ação, quando existe para os outros e que “[...] a igreja deve compartilhar os problemas seculares da vida humana comum, sem dominar, mas ajudando e servindo” (BONHOEFFER, 1971, p.382) dando a entender o sentido de ajuda mútua e contínua sem interesses externos.

Quanto à Parceria como uma de suas bases filosóficas, há uma ferramenta, que parece indispensável para a existência da *Compassion* Internacional, a parceria. No subcapítulo anterior foi evidenciado que a parceria com a igreja faz parte do porquê a organização existe, mas há outras parcerias que também são importantes e reforçam a sua estrutura na tentativa de gerar os resultados necessários para o bom funcionamento de seus projetos. De acordo com a organização esta base filosófica norteará não apenas a própria *Compassion*, no que se refere ao entendimento sobre parceria, mas também servirá de documento para seus parceiros, que segundo a mesma, dará a estes a possibilidade de sucesso da parceria formada. Segundo a *Compassion* (2010) “[...] o crescimento do reino⁵³, existe uma clara necessidade de parceria. Nós precisamos de uma compreensão de princípios e práticas que ajudarão as parcerias a obterem sucesso”.

Para a organização, desde os anos de 1952, data de sua fundação, a *Compassion* Internacional necessitou e continua a necessitar de parcerias. Segundo seus executivos esta prática ainda precisa ser continuamente desenvolvida uma vez que é um momento e uma ação sempre desafiadora, para ela, nesse processo é preciso entender que parceria e relacionamento são distintos uma da outra sendo uma parceria naturalmente reconhecida como um relacionamento, mas nem sempre um relacionamento é visto como uma parceria. Para a organização enquanto a primeira pode apresentar perdas para algum dos lados, a parceria está mais relacionada ao ganho mútuo, ao crescimento e desenvolvimento de ambos os lados. Está confusão tem sido a causa, segundo a organização, do enfraquecimento do termo e de seu significado prático (COMPASSION, 2010).

⁵² Dietrich Bonhoeffer, *Letters and Papers from prison*, New York: McMillan Publishing (1971)

⁵³ Termo usado no cristianismo para referir-se ao céu- morada de Deus

Para Klotzle⁵⁴ (2002), pouquíssimos estudos sobre parcerias, sejam elas nacionais ou internacionais, têm sido desenvolvidos no Brasil, e por isso existe um grande espaço no entendimento da mesma, ainda, segundo o autor, o sucesso de uma parceria ou como ele mesmo denomina aliança estratégica, dependerá do momento em que ocorrem as transferências de conhecimento e habilidades. Estas transferências ainda segundo o autor, são um processo contínuo, e um fator, considerado por ele, de atenção nesta formação é a real motivação da parceria, uma vez que se torna comum a intenção de uma empresa obter e ou procurar adquirir apenas os recursos que para ela são valiosos na outra empresa.

Há vários autores que iniciaram a busca científica da definição e sentido unificado do termo parceria. Para Teece (1992), parceria pode ser definida por acordos nos quais os parceiros envolvidos, poderão ser mais de dois, possuem a priori um objetivo comum e este objetivo é o compromisso que todos travam entre si, para isso, unem toda a sua capacidade de recursos para coordenação mútua das atividades. Garai (1999) pensa que uma aliança, termo comumente utilizado para configurar uma parceria, resulta em uma atividade conjunta nas áreas de *marketing* bem como em pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferências de tecnologia etc. Fato é que ainda os estudos sobre o termo parceria se volta muito mais ao mercado e suas leis do que o seu significado, muito mais abrangente sugere.

Há uma percepção⁵⁵, segundo a organização, que devido ao uso diverso e múltiplo, o significado original e a premissa de parceria têm sido alargados para muitas diferentes direções e interpretada de várias maneiras, nesse aspecto tem se tornado uma palavra cujo sentido tem sido enfraquecido e até mesmo perdido. A organização entende que esta filosofia é demasiada importante por se tratar, principalmente, de uma ferramenta indispensável para sua existência, a parceria com a igreja. Enquanto organização há vários tipos de relacionamentos em suas ações, porém segundo a mesma, alguns desses relacionamentos possuem características de parceria e outros não (COMPASSION, 2010).

A *Compassion* resume o que entende por parceria e exemplifica levando em consideração a sua principal parceira, a igreja. Para a organização há a necessidade de alinhar-se com cada igreja local para que ambas tenham o mesmo objetivo frente à missão de ajudar as crianças, e a partir disso, cada uma traçar o seu papel único e entender a necessidade de dependência mútua, respeito, prestação de contas e aprendizado contínuo (COMPASSION,

⁵⁴ Marcelo Cabus Klottzle é doutor pela Katholischen Universität Eichstätt, Alemanha. Vice-coordenador da graduação e professor do departamento de administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

⁵⁵ Alan Fowler, "Partnerships: Negotiating Relationships: A Resource for Non- Governmental Development Organizations," Occasional Papers Series, no. 32, Oxford Reino Unido: International NGO Training and Research Centre (March 2000)

2010). O mesmo acontece com a parceria entre organização e doadores, principalmente aqueles que estão envolvidos no programa de apadrinhamento direto de crianças.

Da mesma forma como a *Compassion* testifica a sua filosofia – igreja a partir das anotações bíblicas, o mesmo se faz para justificar o entendimento a respeito da parceria. Para a organização, mesmo o termo sendo moderno, pode se entender e construir os conceitos de parceria através dos descritos históricos de Jesus e seus discípulos. O apóstolo Paulo⁵⁶ escreve para com a igreja de Filipos⁵⁷, no livro bíblico de Filipenses no capítulo quatro versículo quinze, um desabafo de que em nenhuma outra localidade e ou igreja encontrou uma parceria pela qual o dar e receber acontecesse de forma mútua, contínua, respeitosa e natural. A partir desse exemplo a *Compassion* testifica a sua filosofia sobre parceria como sendo a confiança mútua trabalhada e participante entre parceiros possuindo ambos os mesmos objetivos e ideais.

Neste contexto e de acordo com os autores, para uma parceria existir é necessário, sobretudo que o alinhamento entre os participantes possam convergir seus objetivos para um mesmo alvo. No caso da *Compassion* Internacional os seus mais importantes parceiros são destacados pela igreja, especificamente a igreja evangélica e os padrinhos- doadores participantes do programa de apadrinhamento. Nesta categoria de apadrinhamento o doador tem por responsabilidade financeira a manutenção daquela criança no projeto, não obstante a falta de apadrinhamento não acarretará na exclusão desta criança do projeto, mas ela retornará para o banco de dados online, que encontra-se no site da organização, podendo ser acessado pelo site de qualquer escritório, País atendido pela organização. Visto no subcapítulo anterior, para que se concretize uma parceria com a igreja, se faz primeiramente necessário alinhar as filosofias, missão e visão de todos os envolvidos por meio, no caso específico da igreja, da profissão de fé que deverá ser comum a ambas. Uma vez que esta profissão de fé esteja, segundo a organização, “fora dos padrões bíblicos” a parceria ou não acontece ou se já existe, é rompida. Um exemplo prático de parceria que não acontece ou são rompidas é quando identifica-se desvio de verba e ou ensinamentos, mensagens, divulgações deturpadas do ensinamento cristão contido na bíblia.

Para que a parceria com a igreja aconteça e seja continuada, a organização destina funcionários específicos chamados de *Project facilitator*, ou facilitadores de projeto que possuem a incumbência de não só treinar, orientar os projetos e verificar a aplicação dos

⁵⁶ Paulo mais conhecido nos históricos bíblicos como Saulo de Tarso foi o fundador da igreja cristã e a cidade de Filipos a primeira igreja por ele fundada.

⁵⁷ Considerada a primeira igreja fundada por Paulo e primeira igreja cristã, localizada na cidade de Filipos na Macedônia.

conteúdos curriculares, mas, sobretudo analisar a aplicação das verbas pessoalmente, checando notas fiscais e aplicação dos recursos. Em média, cada facilitador é responsável por quatorze projetos e estes são visitados ao menos uma vez todos os meses. Com esta ação a organização pretende ao mesmo tempo, proteger a sua parceria com a igreja e dar *feedback*, relatórios periódicos aos padrinhos e doadores. A transparência financeira é cotada por aqueles que estão envolvidos no sistema de apadrinhamento como fator decisivo para investir na *Compassion* e não em outra organização (COMPASSION, 2010)

A *Compassion* é uma organização que nasceu por meio de parceria e esta é o sustentáculo de todas as suas atividades e projetos. A organização pode intervir onde e quais os parceiros receberão os seus recursos através da parceria, já vimos, mas para com a parceria por meio do apadrinhamento há uma maior liberdade ou menos alcance de controle. Todos são bem vindos à organização enquanto parceiros- padrinhos, no entanto essa parceria também deve seguir o mesmo raciocínio de parceria entendida pela organização. O sistema de apadrinhamento contempla não apenas o apelo financeiro, com as doações mensais, mas, sobretudo as questões afetivas. As crianças atendidas pela organização estão inseridas em áreas de vulnerabilidade e por isso estão sempre aptas para receberem qualquer tipo de ajuda e esse é o cuidado que, segundo a organização, é sempre monitorado. Não há impedimento algum para que qualquer indivíduo queira se tornar um padrinho da *Compassion*, no entanto a organização entende que ao mesmo tempo em que um indivíduo se torna padrinho, este também se torna um parceiro.

A parceria com o padrinho não contempla de um mesmo relacionamento, pode se até mesmo afirmar que nesta parceria não existe relacionamento. É uma parceria, embora congruentes nos mesmos objetivos- libertar a criança da pobreza é ao mesmo tempo unilateral, uma vez que a organização se torna apenas um canal para alcance da criança e ou da comunidade atendida. Mas isso não significa dizer que esta parceria não se transforme em relacionamento ou negativamente esta não possa ser desfeita. Há casos em que padrinhos se tornaram *advocate*, defensores da criança e do adolescente envolvendo se diretamente, de forma voluntária ou não com a organização passando de uma “parceria unilateral” para uma parceria de relacionamento e neste momento o “advocate” passa a respeitar e seguir os mesmos ideais da organização.

A *Compassion* tem formado parcerias com outras organizações que segundo a mesma podem complementar e contribuir na conclusão de sua missão ou de um objetivo específico. Destaca-se duas organizações que estabeleceram parcerias mais recentes em projetos de atuação nos projetos da organização no Brasil, A *Stadia* (2015) e a *Acts 29* (2015), ambas

com sede nos Estados Unidos, têm como objetivo fundar novas igrejas em seus locais de atuação. Não significa que as igrejas serão pertencentes a estas organizações ou até mesmo a própria *Compassion*, o papel nesta parceria, pela organização, é específico, construção de novas igrejas e projetos e para a *Compassion* (2010), esta é a função dessas duas organizações dentro da parceria.

Como a *Compassion* só atua onde há pobreza e em conjunto com a igreja, subtende se que em seus “novos campos” de atuação a igreja estará presente, mas nem sempre onde há pobreza ela está, pode até mesmo existir igrejas na localidade, no entanto não compartilham da mesma profissão de fé, fato descrito anteriormente como fundamental para a formação da parceria entre a organização e a instituição. Sendo assim, a organização convida igrejas que já são parceiras em outras localidades a desenvolverem trabalhos nessas “novas áreas” de atuação, criadas a partir da parceria com a *Stadia* e a *Acts 29*, por exemplo, enviando pastores, diretores e voluntários para assumirem a responsabilidade administrativa e “espiritual” daquela igreja e projeto *Compassion*.

Para a organização numa parceria, a visão é comumente desejada por todos que dela fazem parte, no entanto não se pode alcançar sozinha, por isso a necessidade de atuação colaborativa com outras entidades (COMPASSION, 2010). Várias outras organizações compactuam de certa forma, dos mesmos ideais sobre parceria. Segundo o Banco Mundial (2003) “[...] parceria é definida como uma relação de colaboração entre entidades para trabalharem em direção a objetivos compartilhados através de uma visão acordada de trabalho”.

Há quatro pontos considerados pela organização que definiria o que a mesma considera uma parceria de resultados positivos. A procura de um parceiro tem de ser definido por aquele que é forte onde a organização é fraca; os envolvidos na parceria devem abolir a ideia de adquirir vantagem frente ao outro parceiro; para a *Compassion* a confiança que todos fazem o melhor para alcançar os objetivos é fundamental; e por fim, segundo a organização há um fator estritamente importante em todo o processo de parceria, a comunicação, ela, segundo a mesma será responsável por alinhar os objetivos e funções de cada uma das partes envolvidas, dessa forma evitará desencontros que podem ocasionar atrasos no projeto geral da parceria e até mesmo, nos casos extremos, o rompimento desta (COMPASSION, 2010).

A pobreza é a última das três bases filosóficas da *Compassion* Internacional a ser estudada. Neste documento a descrição é feita em termos econômicos e não econômicos pela organização. Será analisada de que forma a *Compassion* Internacional descreve cada uma das duas perspectivas e claro, todas, sendo parte de um documento da organização há, para caráter

de justificativa filosófica, o embasamento nas passagens bíblicas que descrevem sobre a pobreza, de acordo com o entendimento da organização.

Esta base filosófica traz consigo um contraste entre o entendimento comum, sobre pobreza como sendo uma condição econômica, e o uso do termo usado por profissionais e teóricos que cientificamente o estudam. Estes profissionais, várias vezes, descrevem as várias condições não econômicas associadas à pobreza. Tais condições não econômicas, neste documento, incluem sistemas de opressão, falta de acesso aos serviços sociais, capacitação limitada, “identidade deturpada” dinâmica relacional na comunidade e dinâmica espiritual.

Para a *Compassion*, é importante reconhecer os pontos de vista diversos e complexos da pobreza, por isso se faz importante chegar a um ponto comum sobre esta, de forma que seja coerente e clara a sua definição. Para a organização, a palavra pobre implica uma condição-econômica, sendo assim, lhe é permitida a partir desta implicação ter uma compreensão abrangente das causas e impactos da pobreza sobre a vida. Nesta compreensão abrangente inclui-se a pobreza social, relacional, emocional, cognitiva e espiritual. Mesmo definindo-a como uma condição econômica, esta por si só, segundo a organização não poderia nela mesma findar, mas deverá ser continuada na necessidade de compreensão integral, e só por este meio poderá obter, segundo a organização, repostas rápidas para combatê-la. (COMPASSION, 2010).

Existem várias teorias na tentativa de definir o termo pobreza, muitas poderiam se complementar umas com as outras, mas há as que divergem em quase sua totalidade e apesar dos inúmeros estudos, ainda não há um consenso universal definido. Para a *Compassion* esta falta de definição é um dos graves problemas dentro das organizações cuja missão consta erradicar a pobreza. Para a *Compassion*, enquanto o termo não for bem definido, maior será a dificuldade de combatê-la, afinal de contas não se saberá integralmente o que se procura combater (COMPASSION, 2010).

A organização enumera quatro pontos que, segundo ela, dependem diretamente da definição do termo pobreza: primeiro as estratégias que serão usadas para resolver o problema surgirão a partir do modo como ela foi definida. Segundo, será difícil estabelecer medidas apropriadas para avaliar o progresso em direção à missão ou ao objetivo final, sem definição. Terceiro, a definição determinará quem será o público que se beneficiará de seus programas. Por fim e quarto ponto, se houver qualquer inconsistência entre o entendimento geral de pobreza e a compreensão de uma organização sobre o mesmo termo, então ocorre-se em risco de haver incompreensão do público quanto à promessa que a organização se comprometeu a cumprir, em especial aos seus doadores e parceiros (COMPASSION, 2010).

Para o Banco Mundial (2000) pobreza pode ser definida como uma privação do bem estar. Dessa forma pode-se entender que para a instituição pobreza é a parte da população do planeta que não tem renda suficiente para aquisição de produtos básicos (HAUGHTON, J., AND KHANDKER, S., 2009). Em 1990, o Banco Mundial estabeleceu uma definição de “extrema pobreza”, usada a partir de então como base de cálculo e estudos até mesmo para outras instituições e governos. Para a instituição, uma renda per capita de menos de \$1 (um dólar americano) por dia, por pessoa, caracteriza a extrema pobreza. No ano de 2009 elevou-se este valor para \$1,25 (um dólar americano e vinte e cinco centavos). Este valor é modificado, segundo o Banco Mundial a partir da análise de *Purchasing Power Parity* (PPP) ou Paridade do Poder de Compra (PPC), que significa comparar o poder de compra local com o poder de compra nos Estados Unidos, País utilizado para base de cálculo respectivo (BANCO MUNDIAL, 2009).

Seria, portanto correto afirmar, segundo as teorias do Banco Mundial, que uma situação de extrema pobreza seria comparável à tentativa de viver nos Estados Unidos com \$1,25 (um dólar americano e vinte e cinco centavos) por dia por pessoa. Há muitas questões a serem discutidas quanto a esta teoria, no entanto não faz parte do contexto nem do objetivo deste trabalho. Cabe a esta análise apenas mostrar que a definição de pobreza não é apenas um processo complicado, de cálculos complicados, mas também é um processo arbitrário. Para a *Compassion*, a linha da pobreza, nas teorias utilizadas pelo Banco Mundial, leva em consideração, apenas, um limite econômico de renda e consumo como critério para defini-la (COMPASSION, 2010).

O Banco Mundial utiliza uma linha de pobreza internacional arbitrária que não está adequadamente fundamentada em qualquer especificação das necessidades reais dos seres humanos. Além disso, usa um conceito de “equivalência” de poder de compra que não está bem definido e nem adequado para a avaliação da pobreza. Essas dificuldades são inerentes no enfoque “dinheiro métrico” do Banco e não podem ser superadas sem recorrer à abordagem abrangente (REDDY AND POGGY, 2005).

Bom lembrar que em março de 1995 as Nações Unidas se reuniram na Cúpula Mundial Para o Desenvolvimento Social (CMDS) e o principal resultado é conhecido como a “Declaração de Copenhague”, que define, a pobreza como “[...] uma condição caracterizada pela privação severa das necessidades humanas básicas, incluindo alimentação, água potável, instalações sanitárias, saúde, abrigo, educação e informação” (COMPASSION, 2010, p.15).

E esta foi, segundo a análise da *Compassion* (2010), a maior conquista da CMDS. A introdução da Declaração de Copenhague, segundo analisa a *Compassion* (2010, p.15),

afirmam reconhecer que “[...] as sociedades devem responder mais eficazmente às necessidades materiais e espirituais que vivem”. O reconhecimento das “necessidades espirituais” é a evidência de que em 1995 os líderes mundiais estavam lutando com questões não relacionadas com a pobreza de renda. (COMPASSION, 2010).

Nós, os líderes de Estado e de Governo, comprometemo-nos com as visões política, econômica, ética e espiritual para o desenvolvimento social que se baseia na dignidade humana, direitos humanos, igualdade, respeito, paz, democracia, responsabilidade mútua e cooperação, no pleno respeito pelas diversas religiões e valores éticos e das origens culturais dos povos (CMDS, 1995).

Conforme analisa a *Compassion* (2010), este compromisso se estende muito além do bem-estar econômico. Por meio de declarações fortes sobre questões não relacionadas à renda, para a organização, uma âncora importante da Declaração de Copenhague é o compromisso de colocar as pessoas no centro do desenvolvimento (COMPASSION 2010).

Assim como em todas as demais bases filosóficas da *Compassion* Internacional, as passagens bíblicas são as principais fontes para construção da filosofia e para justificá-la analisaremos os escritos bíblicos que, segundo a organização formam a base de pensamento filosófico da *Compassion*.

Um dos autores do documento filosófico da *Compassion*, Todd (2010) enfatiza que na Bíblia há cerca de 178 usos da palavra pobre, e quase todos se referem a pobreza econômica, como o exemplo dado pelo autor em referência ao livro bíblico de Êxodo, capítulo vinte e três, versículo onze, no qual “[...] para que possam comer os pobres do teu povo”. Também em referência ao livro bíblico de Levítico capítulo vinte e cinco, versículo trinta e cinco, no qual “[...] quando teu irmão empobrecer, e as suas forças decaírem, então sustentá-lo-ás”. Bem como em referência ao livro bíblico de Samuel capítulo doze, versículo três, “[...]Mas o pobre não tinha coisa alguma, senão uma pequena cordeira que comprara e criara” (BÍBLIA SAGRADA, 2012).

Com algumas exceções, segundo Tood (2010) os termos utilizados na Bíblia referindo-se a pobreza, em sua maioria remete à condição econômica, no entanto, segundo o autor, as condições e causas associadas a ela são sempre complexas. Ainda segundo a *Compassion* embora o Banco Mundial (2010), embora estabelecido a definição de pobreza mais conhecida e compreendida em termos estritamente econômicos, ele também definiu a pobreza como:

A pobreza é a fome. A pobreza é a falta de abrigo. Pobreza é estar com a saúde debilitada e não poder ir ao médico. Pobreza é não ter acesso a escola e não saber ler. Pobreza é não ter um emprego, é o medo do futuro, é viver um dia de cada vez. Pobreza é perder uma criança devido a uma doença causada pela água suja. Pobreza é impotência, falta de representação e da liberdade (BANCO MUNDIAL, 2010).

Esta definição, segundo a *Compassion* (2010), mostra uma compreensão mais ampla da pobreza pelo Banco Mundial do que apenas delimitar um valor monetário per capita de um dólar e vinte e cinco centavos por dia para que seja identificada a pobreza extrema e desta definição a organização compactua e entende como sendo a mais próxima de uma definição universal. A *Compassion* Internacional define, dessa forma, a pobreza como sendo uma condição caracterizada pela privação das necessidades humanas básicas⁵⁸, a negação de oportunidades,⁵⁹ e deficiência de recursos internos⁶⁰ que não permitem que este agente alcance o potencial individual (COMPASSION, 2010).

Uma vez criada, desenvolvida e amadurecida, as bases filosóficas da organização precisam ser expostas, para que o público alvo da *Compassion* Internacional saiba que tipo de organização e quais os valores interno da empresa a qual se pretende investir. E para tal a comunicação possui a responsabilidade de exposição, na utilidade cabível a ela. Esta comunicação será responsável diretamente por essa divulgação não apenas no âmbito externo, mas também interno da mesma na busca de atingir o seu público alvo.

⁵⁸ A privação das necessidades humanas básicas ocorre em um nível de renda abaixo de US\$2 dólares por dia (nível básico de pobreza, conforme definição do Banco Mundial) e é caracterizada por condições tais como a falta de água potável, instalações sanitárias, abrigo ou segurança alimentar (COMPASSION, 2010).

⁵⁹ Oportunidades essenciais são descritas como o acesso aos serviços sociais (cuidados básicos de saúde, educação, ambientes seguros para as crianças, processo judicial justo, serviços financeiros) e liberdade da opressão social, política ou discriminação que impedem o envolvimento com o governo e decisões que afetam o bem-estar de um indivíduo (COMPASSION, 2010).

⁶⁰ Recursos internos são neste, entendidos por sendo as qualidades que permitem que os indivíduos prosperem, uma auto-imanem positiva, a crença na própria capacidade de influenciar a sua situação (foco no controle interno), otimismo, iniciativa, habilidades relacionais, alfabetização, cálculo, e habilidades produtivas e criativas (COMPASSION, 2010).

4 A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, CONSTRUIR SENTIDO, GERAR RESULTADOS

A comunicação apenas como instrumento de divulgação parece ser algo que ficou para a história. Esta mesma comunicação ganhou *status* maiores do que o fato da informação disseminada e passa a atuar diretamente em projetos e a participar como protagonista das decisões e resultados nas organizações. Para tal, suas estratégias passam a visar o controle dos processos, dar o ritmo aos passos e criar a cultura organizacional propícia ao sucesso dos objetivos nas das organizações.

Comunicar parece ser uma ação inerente ao homem e a comunicação, às organizações⁶¹ e à própria sociedade, já há algum tempo, não é mais vista apenas como instrumento, mas, sobretudo, como estratégia para alcance de objetivos, trazendo para si uma unidade de valor importante nestes contextos. “[...] a presença da informação e da tecnologia foi determinante para as transformações ocorridas nos vários campos e nos comportamentos individuais e coletivos” (GUEDES, 2008, p.1). O devido capítulo propõe-se a realizar uma discussão teórica sobre a comunicação estratégica nas organizações, bem como a relação entre o processo de desenvolvimento e a comunicação. Levando em consideração o objeto de estudo, *Compassion* Internacional, este capítulo propõe-se a tratar a comunicação dentro das organizações não governamentais.

4.1 Comunicação Estratégica

Mattelart (1994) enfatiza a comunicação inteiramente interligada ao processo e promoção do progresso, enfatizando que no Brasil, desde meados dos anos de 1980, esta comunicação, com o advento do desenvolvimento de tecnologias e da ‘sociedade da informação’, serviu de estopim do crescimento democrático.

Para Guedes (2008), o conjunto de informações e o acesso a tecnologias modificaram o *status quo* do indivíduo contemporâneo influenciando seu comportamento na sociedade como cidadão, profissional e empregado. Ainda segundo a autora, o homem é uma formação do resultado do contexto espacial que vive o momento, uma vez que as sociedades possuem bases fixadas nas relações de “[...] hábitos, valores e recursos próprios de cada momento histórico” (GUEDES, 2008, p.14). Afinal “[...] Toda sociedade é um efeito um conjunto

⁶¹ “Organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116)..

econômico e cultural situado em um contexto espacial- temporal dado” (CHANLAT, 1996, p.41).

Uma nova sociedade sempre é formada e “classificada” em cada contexto histórico da humanidade, segundo Chanlat (1996). Como exemplo, a formação das sociedades feudal e industrial, foi, portanto, não só nomeada, mas, sobretudo caracterizada devido ao contexto histórico-temporal vivido naquele dado momento. Para Guedes (2008), estamos agora presenciando a formação de uma nova sociedade, desde o advento e desenvolvimento das tecnologias, esta chamada de sociedade da informação. De acordo com a autora nunca presenciamos, principalmente nas últimas décadas um evento informacional nestas proporções, este acompanhado por constantes eventos tecnológicos gerando nesta sociedade um anseio pela instantaneidade, rapidez nas respostas e onipresença. Estas mudanças exigem cada vez mais tanto por parte das organizações quanto pela sociedade uma transformação de comportamento e até mesmo de valores de forma integral (GUEDES, 2008).

Para Guedes (2008) esta comunicação objetiva, dentro e fora das organizações uma vez que o quadro de funcionários é formado por esta mesma sociedade, ações imediatas. Para a organização internamente a comunicação aproxima e externamente é o reflexo das demandas de uma sociedade. Destaca ainda que esta sociedade se acostumou muito fácil a lidar com a instantaneidade de informação e experimentar a onipresença, oferecida por esses meios, daí o termo usado pela autora para definir esta sociedade como a sociedade da informação.

Mattelart (1994) e Guedes (2008), ambos, trazem o contexto da tecnologia da comunicação como o “prelúdio” de uma “nova geração à comunicação” sendo necessária uma adaptação desta mesma comunicação, devido ao “novo processo”. Para tal, uma nova forma de se fazer e pensar a comunicação são estudados. Mas a mudança não ocorre repentinamente, quebrar paradigmas não é simples, nem tão pouco deixar de lado o ‘conforto’ do que já costumeiramente se faz e como faz principalmente se levarmos em consideração a complexidade da comunicação a qual envolve vários atores sociais.

Será que somos fiéis a essa frase, a essa ideia de que a mudança não é algo perigoso ou ameaçador, mas a própria essência do progresso e do desenvolvimento? É preciso ser muito valente para não se acomodar ao que foi e é que nos dão segurança emocional, e pensar um pouco no que será no que estão mostrando os sinais dos tempos, e também naquilo que deveria ser. (BORDENAVE, 2012. p.9).

Logo, temos não só a necessidade de um “novo” contexto no fazer comunicação, devido às tecnologias, mas também no pensar esta comunicação, uma vez que, de acordo com os atores citados, novas ferramentas tecnológicas foram incorporadas a comunicação, elevando

diretamente o número de agentes envolvidos, mudando inclusive uma sociedade e sua forma de ação, a sociedade informacional. Esta requer informações constantes, rápidas e de alta precisão. Esta mudança social irá refletir no contexto integral, alcançando também empresas e organizações, estas mudanças exigem uma repaginação na forma de pensar a comunicação e de como fazê-la.

Fato que não só devido ao aparato tecnológico cada vez mais presente na comunicação, mas em conformidade, antigas práticas sendo substituídas e adaptadas ao conceito de uma sociedade ‘moderna’ são realinhadas para o contexto contemporâneo da comunicação e suas novas necessidades. Para Martins (2008) e Gutierrez (2008) buscando diferenciar-se de seus “concorrentes” as organizações buscam de forma mais incessante o aprimoramento desta comunicação (MARTINS e GUTIERREZ, 2008).

Seguindo a dinâmica de Martins e Fortes (2008), todo investimento na organização em comunicação é visto como estratégia para o alcance da aceitação e confiabilidade do público e que estes investimentos estratégicos ocorrem não apenas no campo da tecnologia e formação de novos canais de meios de divulgação, mas, sobretudo na formação e capacitação dos colaboradores da organização inclusive de seus executivos. Neste caso específico, o investimento sempre visa um *feedback* positivo. “Nesse cenário, no que tange à comunicação, as organizações, alteradas pelas ocorrências no macro contexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos como base de seu sucesso e perenidade no mercado”. (GUEDES, 2008, p.2)

Este momento, no contexto interno das organizações, segundo Guedes (2008) tem por objetivo unir a equipe de empregados, fazê-los não só pensar em conformidade com a organização, mas, sobretudo ser agente multiplicador, ‘vestir a camisa’, uma função a ser considerada para gerar unidade, comprometimento e integração. Para o mundo contemporâneo, ainda segundo a autora, estas ações são o reflexo da sociedade ‘moderna’ que tem a comunicação participativa como fator de força nos relacionamentos que busca, pelo uso cada vez mais constante de tecnologia, alcançar os resultados projetados.

Busca-se, então, dar à comunicação a dimensão e a configuração adequadas aos valores e à complexidade desta era, para que ela acompanhe os movimentos do homem e da sociedade e alcance seus objetivos. Como elucidado anteriormente, o fácil acesso a comunicação, principalmente devido às facilidades tecnológicas tornou o homem cada vez mais necessitado de participar dos processos não só como formador de opinião, mas participativo na formulação de decisões trazendo consigo a necessidade de geração de sentido.

O entendimento da influência de variáveis externas e internas na organização e em sua comunicação pode levar à compreensão de como e porque a comunicação interna chegou ao propósito e necessidade de construir sentido e significado para as mensagens e ações da empresa (OLIVEIRA e SILVA, 2006, p. 7).

Conforme Guedes (2008), desde que estudos recentes no âmbito da administração moderna passaram a defender a valorização, nas organizações, dos funcionários, as empresas passaram a importar-se mais e até mesmo priorizar o capital humano, com isso foi necessário desenvolver e investir mais na comunicação organizacional. Ainda segundo a autora, quanto mais informações e acesso a comunicação organizacional o funcionário tiver, maior será o seu sentimento de participação nos processos e novos projetos, gerando resultados positivos quanto aos negócios da empresa. A autora complementa que “[...] a circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estruturada hierarquia das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva.” (ALMEIDA, 2005, p. 121).

A ação de ‘vestir a camisa’ que significa o total comprometimento do funcionário aos interesses e missão da empresa é explicado por Grandó (2006) quando o autor entende que esta ação é gerada a partir do surgimento do forte sentimento de participação em cada agente, e esta fora gerada pelo grau de atuação de cada indivíduo no processo de comunicação. Para o autor “[...] o grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa.” (GRANDO 2006, p.230).

Quando há um forte comprometimento do funcionário, significa, ao menos, que este interage e aceita a cultura da organização o que, de certa forma significa uma série de fatores aceitos, como conceitos, missão e visão por exemplo. Mas a cultura de uma organização não está assegurada em um ‘documento’ a qual todos devem seguir, ela é construída e sua adesão é conquistada visando cada agente. Para Marchiori (2005) “[...] a cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção e não há como visualizar construção sem comunicação” (MARCHIORI, 2005, p.114). Ora, para a autora, esta construção é feita por uma espécie de ‘tijolos’ as quais cada um remete um significado, portanto esta construção refere-se a uma construção de significados. Ainda, segundo Marchiori (2006), esta construção de significados só pode ser feita através da comunicação, é ela a responsável por disseminar, no decorrer da história da organização, cada ‘tijolo’-significado, na estrutura organizacional. Dessa forma, levando-se em consideração Marchiori (2005 e 2006), Guedes (2008) entende-se que a cultura pode e deve ser identificada e tratada

como comunicação. E esta comunicação é entendida e defendida por Freitas (2006) como “[...] poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores” (FREITAS, 2006, p.57).

Por estes fatores, segundo Guedes (2009) a comunicação como sentido de cultura organizacional sendo construída por etapas as quais entendemos serem os sentidos gerados em um processo histórico pela própria comunicação na organização pode ser concluída:

Pela força que exerce nas pessoas, alinhada a cultura organizacional a comunicação pode e deve construir sentido para ações da organização “[...] construir sentido é permitir ao empregado entender o que, para que e porque faz e como ele pode colaborar com a organização, onde esta pode chegar o que ela espera dele e o que ele ganha com as ações e decisões que nela ocorrem” (GUEDES, 2008, p. 4).

A comunicação e as estratégias da comunicação nas organizações deixam, portanto, de serem meros instrumentos e se tornam unidades de valor, geradoras de valores reais nas organizações, uma vez que, segundo Guedes (2008), o seu sucesso está diretamente ligado ao sucesso dos negócios da empresa. Para Marchiori (2009), esta comunicação deve atentar ainda para o fato de possibilitar a participação do empregado em todos os processos decisórios da organização inclusive permitindo que este interaja e divirja, dessa forma, conforme a autora o empregado cultivará um sentimento de pertencimento à organização. Por isso “[...] a comunicação adquire uma dimensão estratégica e passa a ser entendida como um processo que vai além de instrumentos e ações meramente operacionais, ganhando assim, caráter competitivo e valor econômico” (GUEDES, 2008, p.5).

O funcionário sai de um processo tradicional, chamado por Chanlat (1996) de comunicação organizacional instrumental ou tática, onde ele era visto como mero instrumento que deveria gerar um rendimento, um número que satisfizesse a organização, “como se fosse uma ferramenta” completa a autora. Nesta ‘antiga’ formatação, a comunicação é considerada por Reis (2004) como apenas “[...] um ‘pacote de ações padronizadas’ utilizadas em qualquer contexto, independente da dinâmica em que atua” (REIS, 2004, p. 47-48). Ainda, segundo o autor, esta formatação de comunicação tende a serem generalizadas sem levar em consideração as diferentes situações e contextos, nem tampouco as diferentes realidades regionais e socioculturais (REIS, 2004).

Segundo Guedes (2008), quando há uma comunicação padronizada desconsiderando que cada organização possui suas especificações independentes entre si, bem como, são formadas por diferentes públicos e realidades sociais, isto é deveras prejudicial para a

sustentabilidade desta organização podendo comprometer a continuidade de suas ações e o cumprimento de sua missão. Como objeto de estudo deste trabalho, é importante ressaltar que a *Compassion* Internacional possui ações em quarenta Países, inclusive mantendo escritórios de apoio em todos eles, sendo quatorze fornecedores de suporte juntamente com a central nos Estados Unidos e outros vinte e seis Países recebendo estes benefícios, nos quais se inclui o Brasil. Estamos relacionando quarenta Países de diferentes culturas e realidades socioeconômicas, cada escritório sendo formado por sociedades civil, ‘carregadas’ de costumes e valores diferentes uma das outras e inseridas em sociedades igualmente diferenciadas em seus costumes, crenças, economias e cultura.

Recentemente, no ano de 2014, o escritório da *Compassion* Internacional em Bangladesh passou por uma intervenção governamental e foi impedido de receber qualquer tipo de verba financeira e ajuda humanitária, impedindo-a de dar continuidade aos trabalhos em muitos dos mais de cento e sessenta projetos e parte dos cerca de trinta e nove mil crianças atendidas diariamente naquele País, por questões de “sensibilidade religiosa” como descreveu a *Compassion* de Bangladesh (2014) em seu site oficial (COMPASSION, 2015). É importante ressaltar que Bangladesh é um País de formação religiosa predominantemente islâmica, e provavelmente por se tratar de uma organização cristã a *Compassion* se mostra como “rebelde” àquela nação. Somente depois de vários meses e por intervenção da corte suprema do País a organização recebeu autorização de retomar suas atividades diárias locais (COMPASSION, 2015).

Muito provavelmente este momento se configura, na perspectiva deste trabalho e, portanto, pelas teorias até o presente aludidas, por uma falha de inserção desta ‘nova comunicação’ nas atividades da organização em Bangladesh, o que naquele momento poder-se-ia evitar transtornos como o ocorrido. Ainda não é o momento nem temos neste o espaço propício para discussão do como era e como passou a ser feito a comunicação da *Compassion* em Bangladesh, apenas houve a intenção de exemplificar possíveis ações práticas tendo em vista as teorias aqui já demonstradas. Vale salientar que não há a intenção de justificar o conflito de organizações e nem tampouco justificar o “embargo” das atividades da organização, neste trabalho estudado, em Bangladesh a partir de supostas “falhas” de comunicação. Outros fatores podem e devem ser averiguados a saber questões religiosas, interesses políticos, econômicos etc. para que sejam dadas as corretas respostas.

Para Bueno (2015), a sociedade contemporânea exige de empresas, entidades e organizações um novo formato de relacionamento com o público alvo, que pode ser tanto a sociedade civil, ou até mesmo acionista, simpatizante e seus próprios funcionários, este novo

formato ou postura é chamado pelo autor de transparência. Para Bueno (2015), esta transparência dará sustentabilidade às parcerias já formadas e as que virão. Mas, lembra o autor, que a “[...] a organização transparente está aberta ao diálogo [...] significa dizer que ela se empenha tanto em falar quanto em ouvir [...] buscando adaptar-se as novas demandas ou desafios” (BUENO, 2015, p.1).

Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira (2002) inaugura um paradigma de comunicação organizacional, como enfatiza Guedes (2009) a qual denomina este de “Paradigma da Interação Comunicacional Dialógica”. Em suma refere-se a um rompimento do modelo tradicional bipolar configurada pela presença do emissor- mensagem- receptor e é substituída pela busca da interação. Nesse formato emissor e receptor tornam-se interlocutores e têm a possibilidade de expor e confrontar interesses e ideias, ainda que divergentes. (OLIVEIRA, 2002, p.7).

Comumente percebe-se que a comunicação interna nas organizações esteve e em muitos casos ainda está fadada apenas a informativos como jornais ou murais, até mesmos campanhas ou eventos internos. Para Guedes (2009), para que a organização ultrapasse esta formatação básica de comunicação organizacional, há a necessidade de “[...] definição de estratégias e planejamento” (GUEDES, 2009, p. 7). Há de se levar em consideração, ainda conforme a autora, que estes instrumentos, mesmo que considerados básicos, são entendidos como reforço e suporte para utilização das estratégias desta comunicação e, portanto, devem ser “[...] planejadas a partir de uma política integrada (e integradora) de comunicação e adequadas aos públicos e cenários”. (Guedes, 2009, p.7). Afinal “[...] sem uma política de comunicação decidida, planejada, administrada e avaliada no top nível, as mídias só servem de enfeites” (VIGNERON, 2000, p.80).

Quando há um planejamento no sentido de unir a comunicação com o público dentro e fora da organização há certa pretensão de repensar além dos muros da ‘vontade própria’ desta organização, eleva-se, portanto a comunicação à condição de colaboradora e não apenas introdutora. Dessa forma se reforça a ideia de que esta comunicação deixa de ser considerada como um simples instrumento e passa a agregar valor aos negócios da empresa uma vez que segundo Guedes (2009), esta comunicação se torna uma aliada da organização levando-se em consideração que suas ações são alinhadas por meio da política organizacional.

Na contemporaneidade, já não cabe mais a comunicação transmissora, que repassa informações e trata o empregado como “depositário” de informações que mais interessam a ela do que a ele. A organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base na perspectiva do outro e no intercâmbio de opiniões, reposicionando seus

públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos, para assim, construir sentido (GUEDES, 2009, p.9).

É interessante analisar como a *Compassion* Internacional trabalha a comunicação interna em suas filiais, cerca de quarenta espalhadas em diferentes Países, levando-se em consideração um público interno com suas peculiaridades culturais e seus costumes sociais enraizados. De igual forma, interessante analisar o uso da comunicação externa da organização, levando em consideração que esta atividade geralmente refletirá como o meio externo, com diferenças sociopolíticas, culturais e religiosas, enxergará a organização. É importante também ressaltar que há um ponto de relevância em todo o processo de comunicação a qual necessita de destaque, até mesmo por se tratar de um instrumento importante para a organização, segundo seus executivos, a transparência.

Tendo em vista que uma organização sucede positivamente frente à interação com o seu mercado e público alvo, esta necessita trabalhar muito amplamente a transparência de suas atividades o que significa parte integrante e importantíssima da comunicação, afinal de contas “[...] a empresa ou entidade que não se comunica, ou tem pouco para contar ou tem muito para esconder [...] e em qualquer um dos casos, estará em desvantagem no mercado” (BUENO, 2015, p.2). Importante destacar que, mesmo no atributo aos cuidados resvalados da organização quanto a sua comunicação, segundo Wels e Scroferneker (2015), esta comunicação interna não poderá ser planejada de ‘cima para baixo’, e nem tampouco ser bem trabalhada em sua sede desconsiderando a continuidade e importância em suas filiais e região atendida por ela, em conformidade com o que já vimos, esta há de se ater a importância do agente empregado participante dos projetos a ela relacionado.

Pensar e planejar a comunicação, no caso interna, não é uma decisão vertical, é antes, uma (re) construção coletiva, em que sujeitos em relação (ou não) nos diferentes e ambíguos espaços organizacionais nos quais transitam e tentam conviver possam participar (WELS; SCROFERNEKER, 2015, p.16).

Mas estamos falando de qual comunicação? Segundo Pichon-Rivière (1998) a comunicação nas organizações foi ‘vestida’ de investimentos utilizados pelos departamentos de Recursos Humanos, ou como se preferir, dando um ar mais contemporâneo ao departamento, serem chamadas Gestão de Pessoas, Comunicação Corporativa ou Assessoria de Comunicação, que buscam, segundo o autor, pautar assuntos que destinam-se à comunicação interna. Mas o questionamento do autor é pertinente; neste turbilhão de nomes departamentais, de qual comunicação interna as organizações estão mesmo falando? Sim, o questionamento é pertinente porque percebe-se o desconhecimento, ainda segundo o autor,

do termo comunicação por parte de muitas organizações, ou pior ainda, ignoram o seu significado. Afinal de contas esta comunicação “[...] é muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades da organização, como uma ferramenta de gestão” (DEETZ, 2010, p. 84).

É preciso aderir a novos conceitos e concepções sobre o uso do termo comunicação, e que estes sejam focados, como vimos anteriormente e conforme defendido por Deetz (2010), no processo de formação do significado e na liberdade que este processo apresentará para inclusão das pessoas. Afinal de contas, conforme Wolton (apud. Wels e Scroferneker, 2015, p.20) processos meramente informativos, uso meramente de boletins, eventos corporativos, reuniões com executivos e pessoas importantes da organização é um espaço vazio neste sentido, é o que o autor chama de “não lugar da comunicação”. Este ‘não lugar’ “[...] corresponde a um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico” (AUGÈ, 1994, p. 73).

Neste contexto percebe-se certo estreitamento entre comunicação e desenvolvimento, uma vez que esta comunicação adquire agora outras funções que não apenas informar, mas, sobretudo formar, por meio de suas estratégias, ações que culminem em concluir objetivos antes não explorados. Para isso há de se adquirir nesta ‘nova’ comunicação o fator condicionante de pensar além do ‘óbvio’ e passar a questionar muito mais, e assumir uma responsabilidade maior, o desenvolvimento.

4.2 Comunicação nas ONGs

Não obstante, uma boa forma de iniciar este subcapítulo se dá pela observação com características de urgência de Lasbeck (2009), a qual aciona um “alerta” sobre a necessidade de unir a comunicação com ações de gestão estratégica nas organizações, remetendo à ideia já defendida neste trabalho de que a comunicação não se permite ser entendida como apenas instrumento de ação, mas, sobretudo como fonte essencial de recursos para a organização, inclusive recursos financeiros. Importante lembrar que “[...] o ambiente fortemente competitivo do mercado econômico não nos permite mais negligenciar a comunicação ou confiná-la fora do alcance dos responsáveis pela gestão estratégica das organizações” (LASEBCK, 2009, p.7) ⁶².

⁶² Kunsch (2009).

Destaca-se um questionamento pertinente: o porquê da existência das organizações não governamentais. “[...] Por que as organizações existem” é, por Hudson (1999) e explicado através de três teorias advindas de estudos de vários economistas a respeito, segundo o autor são elas: a “teoria dos bens públicos”, que está relacionada àquilo que as pessoas esperam do governo público e não obtém ou as têm de forma precária e, dessa forma, acionam as organizações para que supram esta lacuna; outra teoria refere-se à ideia de “falha de contrato”, a qual o financiador, ou neste caso o doador, não confia onde os seus recursos estão sendo empregados e terminam por creditar suas ansiedades às organizações não governamentais sem fins lucrativos de forma que, pelo fato de não visarem o lucro, tendem, segundo o autor a serem mais confiáveis; e, por último, a teoria do “controle do consumidor”, que, de acordo com o autor, o doador busca a alternativa da organização para, de certa forma, também exercer o controle sobre ela, sobre a sua política e sobre suas ações (HUDSON, 2009, p.266).

No entanto não se pode limitar a estas teorias a razão da existência de uma organização e ou de seu surgimento, mas pode se afirmar que estas teorias são complementares em ações de atração desses doadores e ou financiadores o que de certa forma explica a necessidade e a importância da comunicação na organização uma vez que para atrair este público alvo a comunicação é requisitada. É até possível relatar que as organizações não governamentais surgem para suprir ‘lacunas’ importantes na condição de vida em sociedade, como menciona Hudson (2009), ou até mesmo como forma de dar o suporte direcionado a melhorias nesta sociedade. Segundo Greyson e Hodges (2002) as organizações não governamentais são usadas em muitos momentos como força de transformação as quais empresas e governos geralmente não conseguem focar.

As contribuições que as empresas podem dar para os problemas vividos pelas comunidades são em geral melhores se feitas com outras empresas ou com governo e as ONGs, pois assim se somam recursos, cortam-se custos e as atribuições e os riscos são divididos entre os parceiros (GREYSON e HODGES, 2002, p.125).

Os autores relatam o caso de epidemia de várias doenças no Caribe, geralmente doenças advindas da falta de higiene e limpeza em geral. Devido às quedas constantes no número de visitantes e turistas a Associação Caribenha de Hotéis uniu-se ao centro Epidemiológico Caribenho à organização de saúde Pan- Americana e à Ação Caribenha pelo turismo e traçaram ações de combate ao problema a fim de reverter o caso Greyson e Hodges (2002).

Os autores também trazem o exemplo da companhia canadense de petróleo Talisman que, segundo Greyson e Hodges (2002), colabora com ONGs no Sudão para dessa forma afugentar a ideia que a comunidade local possui de que a empresa incentiva uma guerra

civil⁶³. Dessa forma percebem-se outras ações que contemplam a existência e ou a função inerente as organizações, neste caso trabalhar a imagem de uma empresa para com a sociedade civil.

Há várias ações e objetivos que podem motivar a criação de uma organização, contudo para que o trabalho seja iniciado e haja sustentabilidade, a organização necessita de um projeto estratégico de comunicação bem elaborada, entender este processo é dar as organizações força de ação que provavelmente resultará em crescimento de seus negócios, de acordo com Guedes (2008) e Martins e Fortes (2008). Há vários desafios em gerir uma organização e foi visto em vários momentos neste trabalho que a comunicação possui um papel essencial nesse contexto, seja em momentos de atuação internas, sejam momentos de ação externa. Hudson (1999) traz uma visão histórica a respeito da origem das organizações, isto trará maior clareza na percepção da importância da comunicação neste processo.

Segundo Hudson (1999), a “[...] filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais” (Hudson, 1999, p.1). Para Hudson, (1999) a palavra caridade em sua maioria está alinhada, pelas pessoas à organizações do terceiro setor que é definido pelo autor como “[...] organizações cujo objetivos principais são sociais, em vez de econômicos” para ele [...] o terceiro setor diferencia essas organizações do “setor privado” e do “setor público” [...] engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias”. Para o autor o *link* entre o termo caridade e as pessoas ficou mais forte a partir dos movimentos naturais da sociedade culminando na formação de vilas e cidades há mais de 5000 a.C. Percebe-se que os movimentos que culminaria no que hoje se chama terceiro setor ou organizações não governamentais não é uma ação nova, ao menos a sua filosofia não é algo recente. As modernas organizações promotoras de campanhas, segundo Hudson (1999) foi iniciada pelos os judeus. “[...] trabalhavam incansavelmente pela justiça social política e econômica e pressionaram seus governos a modificar as práticas políticas e administrativas” (HUDSON, 1999, p. 1).

No decorrer da história, a caridade tem estado intimamente relacionada com o crescimento das organizações religiosas. Os ensinamentos judeus promoviam a ideia de que os pobres tinham direitos e os ricos tinham deveres. As primeiras igrejas cristãs criaram fundos para apoio às viúvas, órfãos, enfermos, pobres, deficientes e prisioneiros (HUDSON, 1999, p. 1-2).

⁶³ In Adam Roberts, “NGOs: New Gods Overseas”, *The Economist- The World in 2001*, 2001.

Hudson ressalta que um dos grandes entraves para as organizações não governamentais nos dias de hoje não é novidade, o autor remete ao período de grande crescimento de novas organizações datada no século XIX na Grã-Bretanha às questões administrativas e de estratégias e portanto, ações para “abordagens mais coerentes” era e continua a ser sem dúvida uma necessidade urgente. Um dos primeiros movimentos neste sentido foi dado pelo espanhol Juan Luiz Vives, em 1526, suas atribuições envolveram “[...] um censo da população indigente, investigação detalhada de casos individuais [...] e melhorou a coordenação de atividades caritativas” (HUDSON, 1999, p.3). O autor destaca que em meados do século XIX, muitas organizações que trabalhavam a caridade na Grã-Bretanha não sabiam ao certo para que e em que estavam envolvidas nem ao menos possuíam suficiente “[...] conhecimento sobre as causas básicas da pobreza, [...] trabalhavam (muitas vezes) sem saber o que as outras (organizações) estavam fazendo e sem conhecer bem os próprios beneficiários” (HUDSON, 1999, p. 3).

Uma vez que, segundo Hudson, as organizações sofriam insistentemente perdas por motivos como ‘desconhecer’ suas próprias atividades, há de se pensar na formação e reconfiguração da organização em questão, que por sua vez é papel inerente à comunicação. Fica mais nítido a importância da comunicação nas organizações e que esta precisa ser planejada e ter suas estratégias bem definidas, afinal [...] a comunicação não deve ser pensada para as organizações apenas como *management* e incorpora, entre outras perspectivas, o relacionamento com a comunidade, a condição para a qualidade de vida no trabalho, a realização profissional e pessoal (BUENO, 2009, p. 3). “Uma organização de qualquer espécie só é possível através da comunicação. [...] é exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos a parte, isolados e desorganizados” (BERLO, 1989) ⁶⁴.

Para Bueno (2009), a comunicação organizacional é entendida não apenas como responsabilidade do profissional da comunicação, mas, sobretudo por toda a equipe e quadro de funcionários a qual dela fazem parte. Os autores elucidados no início deste capítulo, a fazer lembrar, Guedes (2009), testifica essa afirmativa quando elaborava o conceito de construção de sentidos para a formação de uma cultura organizacional, o que culmina no envolvimento de todos os participantes da organização, não apenas o profissional da comunicação, mas a secretária, telefonista, os executivos etc. Para Bueno (2009) comunicação organizacional pode ser definida como o “[...] conjunto integrado de ações estratégicas, planos, políticas e

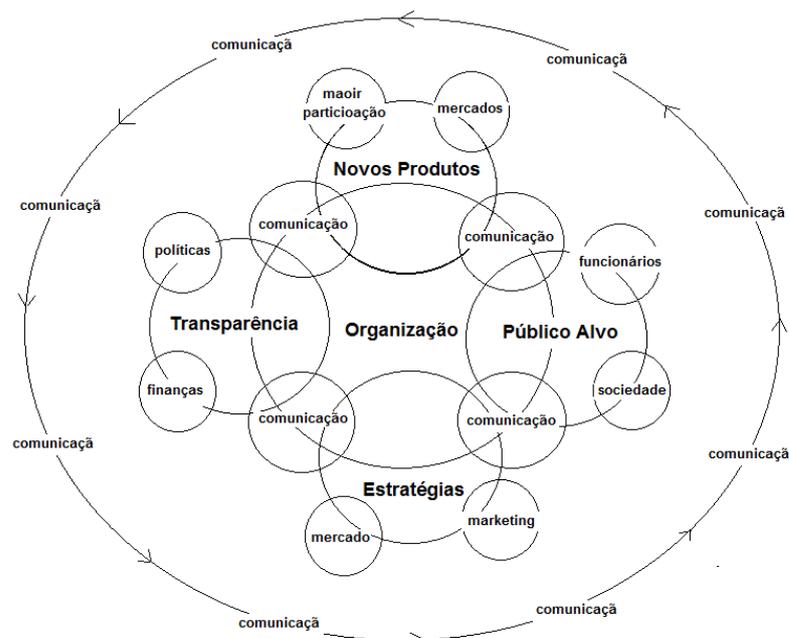
⁶⁴ NASSAR, 2006, p.27

produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. (BUENO, 2009, p. 4).

Fato que nas organizações não governamentais, ONGs, estas necessidades parecem estar ou precisam estar mais latentes, uma vez que a priori não se visa lucratividade e politicamente as ONGs são deveras organizações mais “humanas” no sentido de ser a sociedade a principal razão de atuação. Segundo Bueno (2009) a comunicação é um reflexo da cultura desta organização, se há uma organização que “[...] valoriza o empregado, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido” (BUENO, 2009, p.6), mas ora, se foi visto no início deste capítulo que a cultura da organização é constituída a partir da formação de sentidos e que estes são construídos pela comunicação, pode-se atestar neste momento que a comunicação nestas organizações promove e ao mesmo tempo é promovida por uma sinergia que culmina na identidade organizacional, na autenticidade de seus objetivos e é responsável diretamente pelos resultados gerados na organização.

O infográfico a seguir oferece uma visão quanto ao funcionamento dessa sinergia e contribui para o entendimento do que é e como se porta a comunicação organizacional nas ONGs, por exemplo, nesse processo.

Figura 9: Sinergia da comunicação organizacional⁶⁵



Fonte: Elaborado pelo autor da Dissertação, 2016.

⁶⁵ A comunicação entendida como força motriz e força de conexão entre diferentes departamentos em todos os processos da organização.

Vale salientar que a figura representativa dessa sinergia pretende apenas ilustrar o papel da comunicação nas organizações e sua importância sob a ótica dos autores desenvolvidos neste trabalho. Entende-se que vários outros fatores ainda podem ser inseridos neste contexto, mas o objetivo demonstrado neste corresponde a testificar a ação constante da comunicação no processo de fomento das atividades desenvolvidas em uma organização, bem como, mostrar os autores neste momento envolvidos. Afinal, antes “[...] as atividades de comunicação eram percebidas isoladamente [...] assumidos na quase totalidade dos casos, por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação [...] não havia espaço para o diálogo e participação” (BUENO, 2009, p.5). Nas organizações modernas os departamentos, profissionais e objetivos da empresa têm de estar em consonância uns com os outros e todos com as estratégias desenvolvidas em seu núcleo, neste contexto a comunicação é a responsável por essa ‘união’.

Faz-se pertinente unir as informações, teorias e discussões entre os diferentes autores a fim de iniciar uma análise a respeito do que foi trabalhado nesta dissertação até o momento. No próximo capítulo será feita a análise da comunicação da *Compassion*, a partir das entrevistas realizadas com o profissional e a gestora de Comunicação da organização no Brasil, além da apreciação dos materiais de comunicação a fim de certificar a participação ou não dos diferentes “poderes” e autores nos processos de comunicação na organização bem como a consonância ou não entre entendimentos no que tange às comunicações e o papel da mesma dentro e fora da *Compassion* no trabalho de combate à pobreza extrema.

5 UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO NA COMPASSION

A proposta deste trabalho de pesquisa foi, conforme descrito na Introdução, o de analisar as estratégias de comunicação na filial do Brasil. Conhecer e reconhecer as estratégias de comunicação na organização e entender como é gerado e o caminho percorrido das estratégias especialmente na relação entre Sede e Filial, a saber, Estados Unidos- *Compassion* Internacional e Brasil- *Compassion* do Brasil.

Foi realizada uma análise das estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional voltado para o público interno e externo a ela. Ressalta-se que a organização é composta por uma sede localizada no estado do Colorado nos Estados Unidos, possui 14 Países parceiros, o que significa dizer captadores de recursos, precisamente financeiro por meio de doadores. Estas doações são destinadas a manutenção administrativa e à sustentação dos projetos mantidos pela organização em outros 26 Países, considerados pela organização como vulnerável no contexto econômico, político e social.

Sendo assim, se faz importante o estudo de como ocorre as estratégias de comunicação a organização, uma vez que se entende que as atividades propostas pela organização nos projetos atendidos por ela estão contemplados em 40 diferentes Países, com seus diferentes problemas e anseios entre si, principalmente por se tratar de culturas distintas. Também é analisado o estudo na perspectiva do desenvolvimento, uma vez que se trata de uma organização cujo objetivo está diretamente envolvido com o desenvolvimento do agente individual numa perspectiva macro, regional.

Entende-se neste a comunicação como responsável pelo fomento e fortalecimento da organização formando uma sinergia a qual passa a ser a força motriz para o alcance de resultados. Por isso esta dissertação foi dividida em estudos dos conceitos sobre desenvolvimento, pesquisa sobre a organização estudada, *Compassion* Internacional e *Compassion* do Brasil, respectivamente sede e filial com suas filosofias e atuações, e um estudo sobre a comunicação, as suas formas e importância nas organizações, bem como suas estratégias.

5.1 Estratégias de Comunicação na Perspectiva da *Compassion* Brasil

Esta etapa do estudo destina-se a consolidar os pensamentos congruentes a respeito das atribuições da comunicação organizacional e suas estratégias para com a organização objeto de estudo deste - *Compassion* Internacional - com foco nas atividades de comunicação e

estratégias para a sua filial Brasil, a *Compassion* do Brasil. Para isso foram levadas em consideração teorias e autores que discutem a comunicação e suas estratégias nas organizações, bem como uma comunicação voltada para o desenvolvimento. Os conceitos sobre desenvolvimento foram destacados, bem como a descrição das ações de comunicação da *Compassion* Internacional e filial Brasil- *Compassion* do Brasil.

Estudar as estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional e as ferramentas utilizadas, analisando sua eficiência ou não frente à missão da organização contribuiu para identificarmos, nessas estratégias, possíveis falhas e acertos que possam se for o caso, interferir no resultado final de sua missão, impedindo ou não o desenvolvimento da organização e dos objetivos as quais se propõe. Uma vez que a “sociedade da informação” assim como mencionada por (CASTELLS, 2006) e por (GUEDES, 2008) interfere não só nas ações diárias da sociedade, mas, sobretudo reformula organizações em suas ações comunicacionais.

Na era Industrial, a cultura organizacional era voltada para a manutenção e estabilidade de tradições e valores como eficiência e produtividade. No contexto da Era da Informação, onde processos e formas de interação são transformados por revoluções comportamentais e tecnológicas e o empregado tende a repetir, na organização, o comportamento que tem como cidadão – exigir informação e participação-, surge um novo conceito de cultura organizacional. Na contemporaneidade, a empresa busca o entendimento, o envolvimento e o comprometimento do empregado, através de estratégias de comunicação e o trata como protagonista dos processos organizacionais. Hoje, ele ocupa posição participativa na estrutura da empresa e apresenta diferentes necessidades informativas. (GUEDES, 2009, p4)

A importância da comunicação estratégica nas organizações vai além do simples entendimento de comunicação como um mero instrumento, e quando corretamente utilizada resulta em interação de seus agentes, gerando sentimento de pertencimento, devido participação do empregado nas decisões, este sentimento de pertencimento será responsável por formar a cultura organizacional.

A comunicação, pela força que exerce nas pessoas, alinhada à cultura organizacional, produto da interação na organização, pode ser planejada para construir sentido para as ações da organização. Construir sentido é promover uma comunicação que permita ao empregado entender o que, para que e porque faz, como ele pode colaborar com a organização, onde esta pretende chegar, o que ela espera dele e o que ele ganha com as ações e decisões que nela ocorrem. Uma comunicação, no entanto, que possibilite ao empregado participar, intervir, divergir e, com isso, desenvolver um sentimento de pertencimento à organização (GUEDES, 2009, p.4).

Para Marchiori (2005), quando os relacionamentos e o sentimento de proximidade estão afinados entre a organização e os que dela fazem parte, funcionários, executar atividades para o alcance dos objetivos é possível como em nenhum outro momento. “Para isso, a comunicação adquire uma dimensão estratégica e passa a ser entendida como um processo que vai além de instrumentos e ações meramente operacionais, ganhando, assim, caráter competitivo e valor econômico”. (GUEDES, 2009, p.5)

Este estudo foi pautado na necessidade de pesquisar as estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional, uma vez que segundo os autores estudados, há um elo direto entre a comunicação, suas estratégias e o valor econômico gerado a partir destas ações, principalmente nos resultados a partir da comunicação estratégica que podem culminar no desenvolvimento da organização.

Para a pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa cujo delineamento foi exploratório, e permitiu assim ao investigador, conforme elucida Triviños (1987, p. 109) “[...] aumentar sua experiência em determinado problema. O pesquisador [...] aprofunda o seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou experimental”. Dessa forma foi investigada a estratégia de comunicação da *Compassion* Internacional frente à filial no Brasil, ferramentas e meios por ela utilizados para este objetivo.

Os dados coletados foram firmados na observação das estratégias de comunicação utilizada pela organização e nos meios de comunicação por ela utilizados, como sites, blogs, e-mails de comunicação interna, comunicação interpessoal direta em eventos patrocinados pela organização em igrejas e eventos religiosos, a fim de alcançar o público alvo. Para isso também foi identificado quem é o público alvo da organização frente à sua missão. Foram realizadas entrevistas com a gerente de departamento de comunicação da *Compassion* do Brasil e a Especialista de Comunicação- jornalista da *Compassion* do Brasil, posterior a esta foi feita análise. Assim, as técnicas de pesquisa usadas foram: (1) pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa documental; (3) entrevista semi estruturada em profundidade.

Foi determinante para o decorrer da pesquisa consulta a livros, teses, dissertações, artigos científicos que tinham a proximidade com o assunto trabalhado a fim de expandir o conhecimento necessário ao aprofundamento e desenvolvimento da pesquisa.

Neste caso, foram utilizados documentos da própria organização, aos quais se teve acesso mediante prévio contato com a direção da própria organização, para que fosse feito um acompanhamento histórico das atividades da mesma no tempo estabelecido da pesquisa. Tais documentos estão presentes em sites de internet, página web da própria organização e

documentos internos como acesso às filosofias da organização que estão sobrepostas da seguinte forma, sobre a pobreza, a Igreja e a parceria, esses foram fundamentais para o entendimento da organização no que tange a sua formação os seus alvos e metas.

Dessa forma foi possível analisar não só o processo histórico em si, mas, contudo acompanhar as estratégias de comunicação, e as mudanças, quando necessárias, realizadas no decorrer do processo de amadurecimento para alcance de seus objetivos presentes na missão. Uma coletânea de autores e teses a respeito da comunicação e das estratégias utilizadas na *Compassion* contribuiu significativamente para o desfecho de análise, que teve a colaboração de teóricos e obras como, Oliveira (2007) tratando sobre estratégias de comunicação dando o significado da ferramenta. Oliveira e Silva (2006) sobre a construção de sentidos por meio da comunicação nas organizações, Bordenave (2012) numa alusão da comunicação voltada para o desenvolvimento dentre vários outros autores.

O instrumento de entrevistas nos permitiu um contato próximo como os tomadores de decisão da Comunicação da *Compassion* do Brasil, a fim de entender se os objetivos ao longo dos tempos têm sido atendidos pelo departamento de comunicação e quais ferramentas provêm os resultados frente à sua missão. As pautas das entrevistas estão dispostas nos anexos, as quais contemplam a Gerente de Comunicação (ANEXO A) da *Compassion* do Brasil e a Especialista de Comunicação (ANEXO B) da *Compassion* do Brasil.

Complementando o quadro de funcionários do Departamento de Comunicação da *Compassion* do Brasil, insere-se neste contexto e, portanto colaborando para a pesquisa, devido a sua vivência na organização como Especialista de Campo responsável pela comunicação interpessoal e direta da organização no Brasil, o autor dessa dissertação. Neste lhe foi exigido, exercitar o distanciamento da organização estudada, para melhor análise científica da pesquisa. Vale salientar que este processo foi fundamental para a pesquisa no que tange à experiência e vivência do autor da dissertação dentro da organização como membro integrante do departamento de comunicação.

Além da observação não sistemática, a pesquisa valeu-se das entrevistas⁶⁶ com a gerente de comunicação da *Compassion* do Brasil e entrevista com a especialista de comunicação da *Compassion* do Brasil. A entrevista foi realizada pelo autor desta dissertação em abril de 2016 por meio de tecnologia Skype, *software* que permite a troca de voz e vídeo em tempo real, com a Gerente de Comunicação da *Compassion* do Brasil na cidade de Campinas, no Estado de São Paulo. A entrevista foi feita a distância porque o entrevistador, autor da dissertação,

⁶⁶ O autor desta Dissertação optou por não mencionar os nomes das entrevistadas, mas apenas as suas funções na organização.

estava no Rio Grande do Sul para realização da dissertação. Também no mês de abril foi realizada pelo autor desta dissertação entrevista com a Especialista de Comunicação da *Compassion* do Brasil. Na ocasião foi utilizada a ferramenta do aplicativo *WhatsApp*, *software* usado em *smartphones*. A entrevista ocorreu por meio da troca de mensagens escritas e de voz. Este procedimento se fez necessário devido a entrevistada, Especialista de Comunicação, residir em Fortaleza no Estado do Ceará, realizando parte do seu trabalho em *home Office*. Vale ressaltar que o entrevistador também atua na organização em regime de *home office*, residindo na Paraíba.

O tipo de entrevista que mais se adequou no momento foi a de questões abertas, segundo Morin (1966) neste modelo “[...] as perguntas são redigidas de antemão e devem ser formuladas segundo uma ordem precisa; a liberdade do investigador é bastante restrita, mas a do entrevistado continua grande no quadro das indagações apresentadas” (MORIN, 1966, p.117).

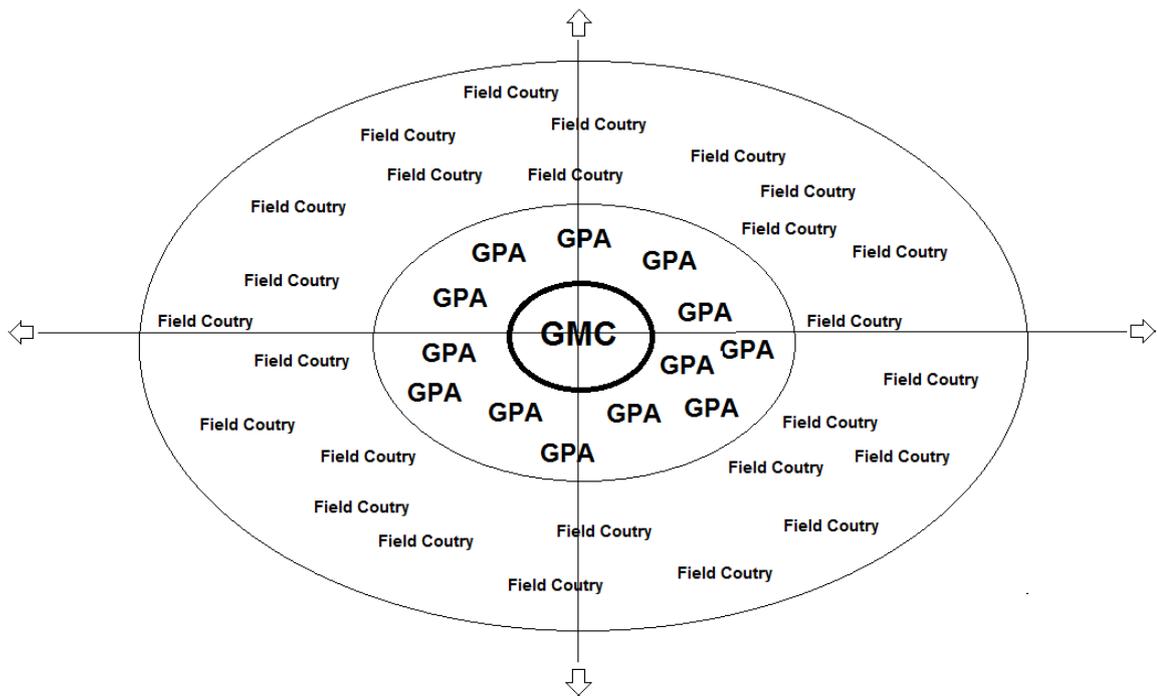
Parte das demais informações que serviram de análise deste estudo foram provenientes do autor desta dissertação que faz parte do departamento de comunicação da *Compassion* do Brasil, operando a função de Especialista de Campo, responsável pela comunicação interpessoal direta com os doadores e padrinhos que visitam o País a fim de conhecer os projetos. Esse foi um momento de atenção para o autor deste trabalho, uma vez que o mesmo analisou todo o processo com certo “distanciamento” do objeto de estudo, sempre com o cuidado para não interferir “pessoalmente” no estudo e análises, mantendo-se o mais distante possível da organização enquanto funcionário. A importância dos autores entrevistados está no fato de se tratarem das principais figuras de comunicação da organização no Brasil a se fazer os três citados, Gerente de Comunicação, Especialista de Comunicação e Especialista de Campo, respectivamente representado por gerenciamento das decisões e produção da comunicação interna e externa na *Compassion* do Brasil.

5.2 Comunicações da Compassion Internacional o Mundo e Brasil

Segundo as pesquisas de campo, sobre e na organização estudada neste - *Compassion* Internacional –, evidenciou-se a importância dada pela organização à comunicação, afinal ela percebe que esta comunicação é meio de construção e conquista de novos doadores e, portanto de manutenção dos mesmos, já que a *Compassion* trabalha no sistema de apadrinhamento de crianças por meio de seus doadores em geral pessoas e empresas. Mas de que forma essa comunicação é trabalhada? Importante lembrar que a organização perpassa

ações em 40 Países o que significa 40 diferentes tipos de culturas e costumes, sem mencionar ainda que dentro do território de cada País haja provavelmente várias outras culturas regionais inseridas em sua formação. Um exemplo prático é o Brasil, a qual delimitamos como país a ser estudado afim de entender a interação da comunicação na organização entre o País, neste momento chamado de *Field Country*, a sede da organização nos Estados Unidos- *Global Ministry Center- GMC*, e os Países parceiros da sede - *Global Partner Alliance- GPAs*, que, conforme descrito pela *Compassion*, são os Países que colaboram no envio de suprimentos para os mais de 26 Países atendidos pela organização. Esta interação entre os Países fica descrita conforme o infográfico mostra a seguir:

Figura 10 - Caminho das Estratégias de Comunicação na *Compassion* Internacional



Fonte: Dados organizados pelo autor (2016)

Conforme o infográfico entende-se que a comunicação na organização ocorre de forma verticalizada, ou seja, as estratégias são elaboradas pela central GMC, passando pelo reforço dos GPAs muitas vezes em acordo com GMC já que são parceiros também formadores de estratégias de comunicação, desde que aprovado pela central e gerenciado por ela em um processo que culmina nos *Field Country* tendo o papel, neste momento mais de fonte de pautas do que campo de divulgação de suas estratégias e ações de comunicação. No que tange à comunicação interna, o mesmo caminho é percorrido e todos os *Field Country* respondem as estratégias de comunicação da central GMC.

Geralmente o que ocorre quando se trata de uma comunicação externa, neste sentido entende-se como comunicação externa toda a forma de comunicação que não é voltada exclusivamente para o público interno - funcionários, é que GMC solicita dos *Field Country* ‘reportagens’ que supram as pautas geradas na sede, salvo exceções como desastres naturais,⁶⁷ ou eventos ambientais naturais como proliferação de mosquitos transmissores de doenças, os quais o departamento de comunicação de cada *Field Country* pode se antecipar e enviar para GMC a devida informação ou reportagem. Um caso recente está relacionado com o ‘zica vírus’ e o surto de microcefalia no Brasil. Como a organização trabalha focada na criança, esta seria e foi de fato uma pauta a qual o Departamento de Comunicação pôde antecipar a produção o que demonstra, neste caso, certa independência na produção jornalística. Mas geralmente, quando se refere a estratégias de comunicação na organização o caminho é vertical conforme descrito no infográfico da figura 10.

A *Compassion* Internacional tem como estratégia uma comunicação extremamente interpessoal sendo quase imperceptível a comunicação midiática. Nos tempos atuais a organização explora uma comunicação voltada para o contato pessoal e para isso se tornar eficaz ela acredita que um dos meios é através do contato pessoa - a - pessoa. Parece ser algo pequeno quando se fala de uma organização com um faturamento de mais de 2,5 bilhões de reais anual, mas esse formato tem sido, segundo as estratégias da organização, a forma mais eficaz numa alusão ao custo benefício. Tanto no País sede, GMC como nos GPAs campo mais eficaz para a divulgação da organização são as igrejas e eventos religiosos, estes reservados ao público cristão evangélico, uma vez que a organização foi criada e fomentada sob a óptica do cristianismo evangélico.

Como parte integrante do departamento de comunicação da organização, o especialista de campo por muitos momentos recebe equipes de comunicação e agências de comunicação contratadas pela organização para a realização de produção de vídeos sobre a pobreza no País, os trabalhos realizados pela organização no Brasil e as demais necessidades ainda não supridas. Estes vídeos são produzidos a partir de uma pauta gerada previamente pela central GMC, produzido e editado por equipes e agências localizadas na central e ou nos GPAs, sendo o *Field Country*, neste referenciado o Brasil, participante apenas como fonte e objeto desta pauta. Esta produção é percorrida por todos os GPAs perpassando todas as igrejas evangélicas parceiras da organização. O resultado desses vídeos é visto em forma de mais apadrinhamento e doadores envolvidos com a causa da organização culminando geralmente

⁶⁷ Deslizamento de Terras, Inundações, tempestades etc.

na formação de equipes, grupos de padrinhos e doadores que visitam, pessoalmente, o País e os projetos, passando mais uma vez por uma comunicação interpessoal desta vez inseridos no País, *Field Country* a qual é suprido pelo grupo, receber o grupo oriundo de GMC e ou de um GPA é atribuição do departamento de comunicação, especificamente do *Field Experience Specialist* ou o Especialista de Experiência de Campo.

Um dos objetivos dos documentários produzidos nos *Field Country* são as várias campanhas promovidas pela organização dentro do País sede- GMC e nos GPAs, estas campanhas consistem em utilizar-se de uma comunicação interpessoal que, ao mesmo tempo, é direta e indireta, já que mixa entre o contato direto e pessoal alinhado com vídeo e áudio sobre as realidades sócio econômicas dos *Field Country*. Uma das mais recentes campanhas foi titulada pela organização de *Walk with Compassion* ou Caminha com a *Compassion*. Consistiu em um evento comunitário, que ocorreu em áreas abertas de ou próximo a igrejas, onde voluntários e funcionários da *Compassion* convidam a comunidade local com a ajuda da igreja local a conhecerem a exposição, lá a comunidade que visita encontra a oportunidade de conversar diretamente com funcionários da organização na tentativa de entender o que faz e como faz a organização no que tange o atendimento às crianças em locais vulneráveis. Estes funcionários e voluntários conduzem os visitantes a estandes e ou em outros casos em protótipos de “casas” que refletem a realidade de como e onde vivem as crianças atendidas pela organização. Geralmente neste momento são oferecidos aparelhos interativos como áudio e vídeo onde explicam como funciona o dia-a-dia das famílias, as quais as crianças atendidas pela organização fazem parte. A estratégia usada nesta campanha específica é base de várias outras campanhas da organização.

Consideremos que dos passos de produção como a escolha do País ou dos Países para sediar a pauta do documentário já foi executada, produção e edição considerados executados também, parte-se então para as ações práticas onde: passo 1, reuniões com departamento de comunicação e voluntários para escolha do local do ‘evento’; passo 2, reunião com funcionários e voluntários para definição das estratégias a serem utilizadas bem como divisão de tarefas; passo 3, convite às igrejas da comunidade para fazerem presentes no dia do evento e convidam familiares, amigos e vizinhos; passo 4, iniciar o evento com o envio da equipe de montagem dos cenários, bem como da equipe de comunicação interpessoal; e passo 5, após o tour, todos são convidados a passarem pela mesa, onde estão expostas cartilhas de informação das crianças que ainda não possuem padrinhos e naquele momento é o tempo propício para a formação de um novos padrinho ou madrinha. Conforme representado na figura 10 e 11 a seguir.

Figura 11: Campanha *Compassion* 2016 *Walk with Compassion*



Fonte: Coletânea de fotos da campanha *Walk with Compassion*. (2016)

Figura 12: Campanha *Compassion* 2016 *Walk with Compassion*



Fonte: Coletânea de fotos da campanha *Walk with Compassion*. (2016)

Esta Campanha foi exposta nos Estados Unidos em 2016 e percorreu todos os estados daquele País em igrejas parceiras e locais, espaços cedido por estas, em suma esta campanha resume como a organização desenvolve sua comunicação interpessoal a partir de suas estratégias e as figuras 11 e 12 relacionadas demonstram, de forma compacta, por meio de fotografia as etapas desde sua produção até o objetivo final como alcance do público alvo. Outra campanha muito difundida pela organização foi a *The Compassion Experience* ou A Experiência *Compassion*, que consiste em duas carretas equipadas exclusivamente para remontar a realidade das regiões atendidas pela organização. Cada caminhão tem em seu interior a cópia fiel de uma casa de criança assistida pela organização e a cópia fidedigna de um projeto da *Compassion*. Além de poder visualizar móveis, dimensões de uma casa de criança atendida pela organização, cada visitante entra, após cadastro, no caminhão utilizando um aparelho a qual é narrado pela voz de uma criança a exposição da casa e do projeto. Ano passado, 2015 esta campanha recebeu mais de duzentos mil visitantes nos caminhões.

Figura 13: Carretas da Campanha Experiência *Compassion*



Fonte: Coletânea de fotos da campanha *The Compassion Experience*. (2016).

Figura 14: Aparelhos interativo- áudio e vídeo a esquerda e cópia de projeto dentro de carreta a direita



Fonte: Coletânea de fotos da campanha *The Compassion Experience*. (2016).

Esta formatação de comunicação tem sido a estratégia usada pela organização na divulgação de suas atividades nos GPAs e GMC, uma comunicação interpessoal direta com o foco na comunidade evangélica, vale salientar que não há obrigatoriedade de doador ou aqueles que recebem ajuda da organização, serem evangélicos ou ao menos cristãos. Outro meio utilizado pela *Compassion* Internacional para divulgação de suas atividades é por meio de seu *website*.

Figura15: Site da *Compassion* Internacional

The screenshot shows the homepage of Compassion International. At the top, there's a red banner with the text "Help Children and Families Impacted by the Earthquake in Ecuador" and a "Donate Now" button. Below this is the main navigation bar with the Compassion logo and links for "Sponsor a Child", "Ways to Donate", "Get Involved", "About Us", "Children & Poverty", "For Sponsors", "Blog", and "Donate Now".

The main content area is divided into several sections:

- Video Player:** A video titled "HOW DO CHILDREN RESPOND WHEN THEY FIND OUT THEY HAVE A SPONSOR?" with a "Sponsor a Child Today" button.
- Search for a Child:** A search form with fields for "Where in the World", "Gender", and "Age Range: 1 to 22", and a "Search Now" button.
- SPONSOR A WAITING CHILD TODAY:** A section with four child profiles, each with a "Choose Me" button. The profiles are:

| Waiting 2632 days | Waiting 2126 days | Waiting 781 days | Waiting 292 days |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | | | |
| Teobaldo | Makayla | Vanika | Henry |
| 5m | 6y | 6y | 4y |
| 1029899 | 1029899 | 1029899 | 1029899 |
| Choose Me | Choose Me | Choose Me | Choose Me |
| Learn More | Learn More | Learn More | Learn More |
- COMPASSION SUNDAY:** A banner for April 24, 2016, with the text "It's not too late! You can transform the lives of more children living in poverty! Register Your Event!"
- WHAT MAKES COMPASSION DISTINCT:** A section with three pillars: "Church Based." (7,000 international church partners), "Child Focused." (currently over 1,800,000 sponsored children), and "Christ Centered." (invited Jesus to be their Savior, 122,588 kids & moms over the last year).
- Featured On:** A row of logos for various media outlets including Forbes, CNN, and The Huffington Post.
- Footer:** A section with "WAYS TO DONATE" (Sponsor a Child, Rescue Orphans & Mothers, Develop a Future Leader, Meet Critical Needs, Donate Now) and "CURRENT CAMPAIGNS" (Compassion Sunday, ACT for Compassion, World Malaria Day, Ecuador: La Iniquitate Hotel).

Fonte: COMPASSION, 2015.

O site da *Compassion* Internacional é a base para todos os demais sites da organização e o seu *template* é padrão de construção para todos os demais, sendo estes GPAs ou até mesmo *Field Country*. Observa-se que na página principal do site, em destaque um “atalho” para apadrinhamento, um resumo da transparência financeira e em que são despendidos os valores arrecadados bem como o número de igrejas atendidas pela organização e o número de crianças atendidas.

Figura 16: Site da *Compassion* Equador

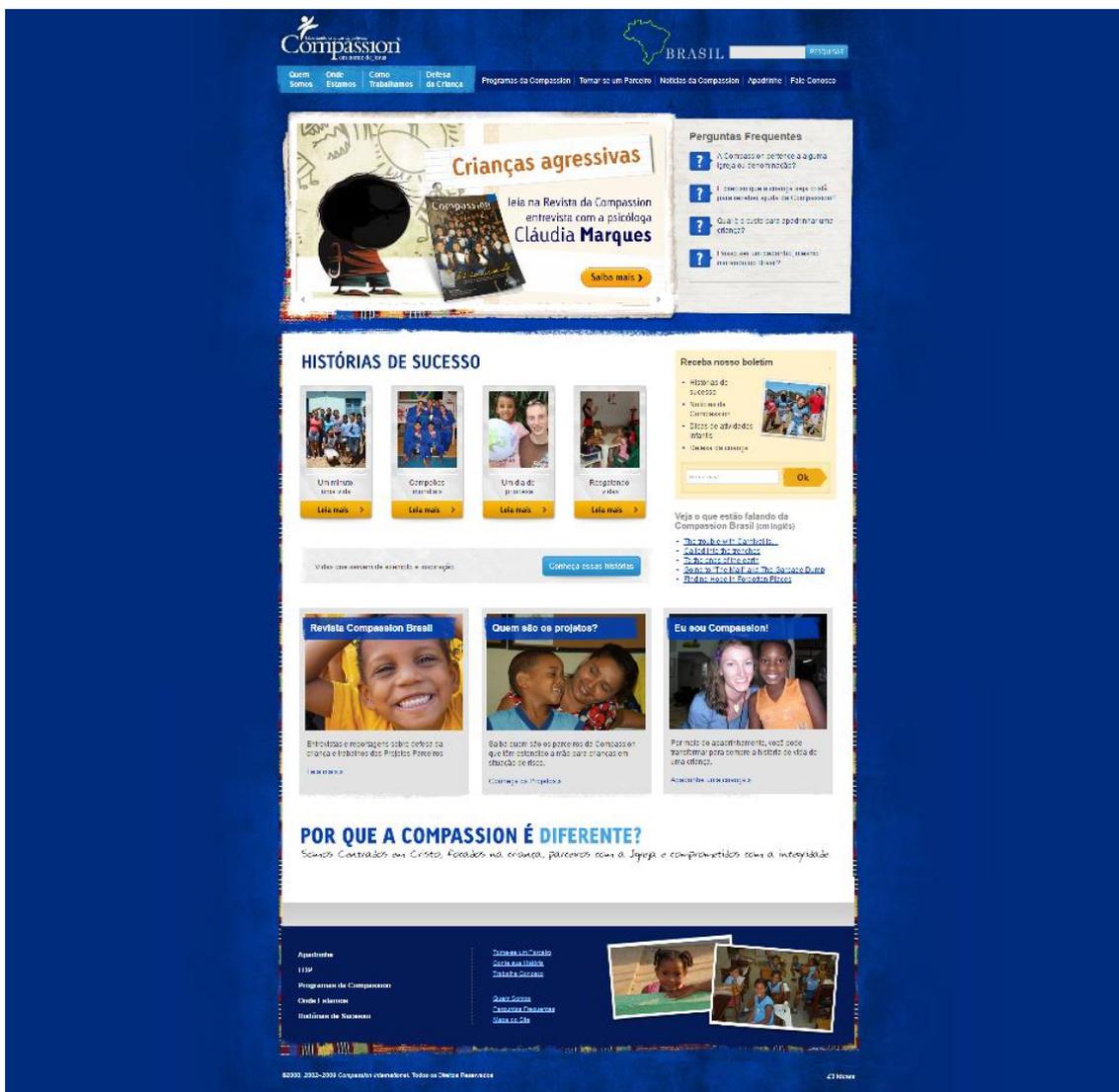


Fonte: COMPASSION EQUADOR, 2015.

O site da *Compassion* no Equador foi descrito neste momento propositadamente para se utilizar de exemplo naquilo que o trabalho constatou a comunicação verticalizada. Uma curiosidade está referenciada aos sites da *Compassion* Internacional- GMC e o site do Equador- *Field Country*, ambos disponibilizados no mesmo dia, datados 21 de abril de 2016, poucos dias após o grande terremoto que ocasionou mais de quinhentos mil mortos até o momento contabilizado no naquele País. Enquanto o site da *Compassion* Internacional traz em suas página principal um link específico para angariar doações a fim de minimizar os prejuízos causados pelo terremoto no Equador, bem como tentar suprir as necessidades principalmente das famílias que são atendidas pela organização naquele País e, precisamente, nas regiões afetadas pelo terremoto, o site da *Compassion* no Equador, País que sofreu a ação do terremoto, não promove nenhuma ação de comunicação a respeito.

Os sites dos Países atendidos se reservam em sua maioria a informações sobre histórias de sucesso, e informações sobre a atuação da organização nos Países descritos.

Figura 17: Web site da *Compassion* do Brasil



Fonte: COMPASSION DO BRASIL, 2015

Estes portais, sites bem como as redes sociais, a saber, Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram e Youtube utilizadas pela *Compassion*, seguem os mesmos princípios, bem como se mantém a sua verticalização em relação as decisões e estratégias de comunicação.

Quando se fala em comunicação de uma grande organização, geralmente a ideia de uma comunicação interna e outra externa é automaticamente pré-acionada. No caso da *Compassion* Internacional e *Compassion* Brasil não é diferente, e, por isso, foram estudadas as ações e estratégias de uma comunicação interna e da comunicação externa. Enquanto a primeira trabalha o caráter interno da empresa, ou seja, a comunicação entre os funcionários e departamentos, a segunda foca o público alvo de sustentáculo da organização, doadores, assim como a sociedade em geral. Enquanto a comunicação interna tem o papel também de gerar

sentimento e formar uma cultura organizacional, a comunicação externa trabalha a continuidade e o fortalecimento de seus projetos e a construção além da imagem institucional. Neste trabalho, concentra-se na comunicação interna mediada por meios de comunicação e não se considerará a comunicação interpessoal direta.

Observa-se na *Compassion* Internacional, no que tange à comunicação interna, o uso de ferramentas como vídeo conferência - *Global Meetings* ou Reuniões Globais - que envolvem os funcionários da organização quando necessário para a difusão de novas campanhas, divulgação de metas e balanços ou a divulgação de novas estratégias de planejamento. O uso de e-mail institucional também é notório e bastante utilizado por parte da sede num caminho representado pelo grupo de executivos e diretores de departamentos para os funcionários de todas as filiais e Países, bem como vídeo conferência, apenas para o ambiente interno, e informativos eletrônicos.

Como visto no discorrer da discussão sobre a comunicação organizacional no terceiro capítulo deste, segundo Guedes (2008), a comunicação interna nas organizações e suas estratégias possuem um papel importantíssimo na formação de sentidos culminando, portanto construção da cultura organizacional. Apesar de aparente “distanciamento” e generalização de conteúdo, frente às diferentes culturas abordadas, a comunicação interna da *Compassion* internacional com vista a atender suas filiais e parceiros é realizada em um ambiente propício e já “pré- fabricado” de cultura. Percebe-se que por se tratar de uma organização cristã e por ter o cristianismo como base e justificativa de todas as ações estratégicas, a cultura que forma todos os envolvidos já é, de certa forma, comum a todos - sede, parceiros e filiais. É, portanto, pertinente afirmar que por esse fato a formação de sentidos e a definição de uma cultura organizacional são facilitadas devido a todos os integrantes já compactuarem dos mesmos ideais. Vale salientar que ser cristão é determinante para que um candidato seja integrado à equipe de funcionários da organização.

Quanto à comunicação interna da *Compassion* filial do Brasil, de acordo com as análises realizadas observou-se algumas lacunas quanto à eficácia de interação entre os diferentes departamentos. Afinal para Guedes (2008) uma das atribuições da comunicação interna é o envolvimento de todos os seus participantes de diferentes departamentos, em ações que podem gerar sentimento de participação da coletividade interna em todos os processos e estratégias da organização. A circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estruturada hierarquia das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva (ALMEIDA, 2005, p. 121).

Considera-se, nesta pesquisa, que os departamentos pertencentes à *Compassion* do Brasil, a se fazer representados pelo departamento de Comunicação, de Implementação de Programa, departamento Financeiro e de Recursos Humanos funcionam de forma independentes utilizando se das ferramentas de email institucional e telefones para promover a comunicação entre si. Esta comunicação interna é determinante para formação de sentido e construção da cultura organizacional como um todo e não departamental, então cabe refletir de que sentidos e qual cultura a *Compassion* do Brasil poderá nutrir mediante esta realidade e de que forma o empregado pode colaborar com o todo, afinal:

Construir sentido é promover uma comunicação que permita ao empregado entender o que, para que e porque faz, como ele pode colaborar com a organização, onde esta pretende chegar, o que ela espera dele e o que ele ganha com as ações e decisões que nela ocorrem (GUEDES, 2009, p.4).

Algumas ‘lacunas’ foram percebidas, a priori nas ações estratégicas de comunicação da *Compassion* Internacional frente às suas filiais, a especificar a *Compassion* do Brasil, de acordo com o observado em pesquisa de campo contrapondo aos autores trabalhados. Percebe-se fragilidades na comunicação interna da *Compassion* Brasil, não no referente às ferramentas, mas na interação dos departamentos e colaboração na construção de sentidos. Por outro lado um nível considerado de dependência comunicacional da organização frente à sede no que tange a comunicação externa, denotando uma “verticalização” de estratégia de comunicação. Importante ressaltar que a *Compassion* Internacional utiliza-se da filial Brasil como ambiente para produção das pautas, transformadas em revistas, folhetos, documentários etc. Estas pautas são geradas em GMC para o público internacional, e quanto à comunicação externa no próprio país a *Compassion* Brasil não realiza nenhuma ação estratégica.

Há a necessidade de antes de especificar sobre a comunicação da organização no Brasil, entender de que forma esta ‘verticalização’ está montada; há, portanto uma ‘divisão estrutural’ na organização que segue da seguinte forma; O *Global Ministry Center* – GMC - é como se chama o núcleo executivo da organização - a sede -, que funciona nos Estados Unidos, no estado de Colorado, portanto local onde estão dispostos todas as diretorias departamentais, a presidência da organização e o grupo de executivos e CEO da *Compassion* Internacional. Em seguida o *Global Partner Alliance*- GPAs que são os escritórios, Países parceiros localizados em quatorze Países, estes fornecem todos os tipos de recursos necessários para suprir as estratégias provenientes de GMC, a exemplo alguns GPAs como de Canadá, Suíça, Alemanha, Holanda, França possuem significativa relevância na organização. Para os Países atendidos pela organização, a despeito do Brasil que são os Países ‘campo’

estão nomeados a conhecer neste por *Field Countries* que além do Brasil estão, por exemplo, o Peru, Colômbia, Equador, El Salvador etc.

Foi percebido que a comunicação na organização “percorre um caminho” vertical, tanto na abrangência da comunicação interna como na comunicação externa. Importante se fazer lembrar que o conceito de comunicação será pertinente para o entendimento nos demais pontos do trabalho quanto no tocante ao termo. Em artigo, Iasbeck (2015) resume o conceito de comunicação nas organizações de forma que para ele a “[...] comunicação organizacional é antes de tudo comunicação” (IASBECK, 2015 apud SCROFERNEKER, 2015, p.13).

E comunicação, antes de ser um conceito, é uma atividade humana que pauta os relacionamentos, as relações de vínculo e permite a adaptação aos outros e ao meio ambiente. Como atividade humana, a comunicação é responsável pela coesão dos integrantes de uma organização e pelos vínculos que essa organização mantém com seus diversos públicos de interesse. Entender a comunicação para além das funções administrativas das áreas especializadas requer uma ampla percepção do fenômeno em todas as instâncias e momentos, uma sutil vigilância aos seus modos de funcionamento para que se possa agir pontual e efetivamente na desobstrução de problemas que impedem o seu fluxo (SCROFERNEKER, 2015, p.12).

A análise da comunicação na *Compassion* do Brasil foi feita de forma geral, interna e externa, bem como suas práticas e caminhos estratégicos e de ação, e de forma mais centrada, como são construídos os sentidos que resultam na cultura organizacional, suas ações práticas, o entendimento desta comunicação interna e externa com suas estratégias. Afinal, vale lembrar que, segundo Massoni (2007) a estratégia de comunicação nos presenteia com ferramentas que serão responsáveis por determinar o “tipo de vínculo na interação organizacional”, a autora lembra ainda que uma estratégia não é “uma fórmula da verdade”, mas um dispositivo, que será usado para elevar a atenção dos autores participantes.

5.3 Os Sujeitos da Comunicação na Compassion do Brasil

Para a gerente de comunicação (2016) da *Compassion* do Brasil, as decisões estratégicas de comunicação são oriundas de GMC em um nível internacional e um CMT- *Central Management Team*, a nível nacional. O CMT é um conjunto formado por quatro gerentes de área nacionais dispostos entre: o gerente de comunicação, gerente de finanças, gerente de implementação de programa e gerente de recursos humanos.

Portanto, segundo a Gerente de Comunicação (2016) da organização no Brasil, quando existem assuntos que são pertinentes às quatro áreas: comunicações, financeira, programas e recursos humanos, o CMT tem o poder de tomada de decisão em conjunto, isso no que se

refere a ações internas, as quais envolve primordialmente funcionários da organização, neste momento as estratégias devem realmente, serem “[...] planejadas a partir de uma política integrada (e integradora) de comunicação e adequadas aos públicos e cenários” (GUEDES, 2008, p.7). Este é um momento a qual a comunicação necessita envolver todos os departamentos no processo de construção de uma cultura que funciona, segundo Freitas (2006), como “[...] poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores” (FREITAS, 2006, p.57). Todavia nota-se ainda uma concentração hierárquica neste processo a qual a participação coletiva seria de grande valia, afinal de contas, “[...] a circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estruturada hierarquia das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva”. (ALMEIDA, 2005, p. 121).

No caso de assuntos envolvendo as estratégias de comunicação no País, quem as comanda é o gerente de comunicação, em acordo com as solicitações de GMC. Segundo a gerente de comunicação (2016) da *Compassion* no Brasil, as estratégias de comunicação para o País são trabalhadas em dois momentos: enquanto comunicação interna e outra externa. Na comunicação interna, segundo a gerente de comunicação, é realizado um trabalho envolvendo as perspectivas do *endomarketing*, ou seja, um marketing voltado para o público interno, por meio de newsletter, revista, site, cartilhas e comunicados por e-mails. Esses são utilizados para manter o funcionário informado quanto às mudanças e as novas estratégias da organização no País. Quanto à comunicação externa, segundo a gerente de comunicações da organização no Brasil, há o envio de histórias de crianças que sejam impactantes e que promovam conscientização e "educação" sobre a realidade onde estão inseridas. As entrevistas, matérias, vídeos e etc. são encaminhados para GMC as quais as utilizam em seus diversos veículos: site, revista, newsletter, vídeos, etc. Vale lembrar que estas produções são oriundas de pautas geradas em GMC.

Para a gerente de comunicação (2016), é pertinente perceber que a comunicação da *Compassion* Internacional e a *Compassion* no Brasil, não como parte, mas como um todo se fundem, porém, o foco continua a ser primordial no público internacional, GMC E GPAs, quanto ao público nacional este é concentrado ao público interno e seus parceiros, as igrejas. Ressalta a gerente de comunicação que a comunicação produzida no País é destinada ao público externo visando o *marketing* para captação principalmente de recursos, doadores e novos apadrinhamentos, já em relação à comunicação interna, esta se resume a informativos de trabalhos realizados pela organização.

É notório que a comunicação é provida de cima para baixo, suas estratégias para o Brasil são definidas em GMC para suprir exclusivamente a comunicação externa, internacional. Segundo a gerente de comunicação (2016), existe um *Editorial Calendar*, ou um calendário editorial enviado por GMC, o qual precisa contemplar para efeito de *marketing*, entrevistas, fotos, vídeos, artigos e *updates* constante sobre crises no País.

Quanto à comunicação interna há um trabalho “pré-agendado” também, segundo a gerente de comunicação (2016), contemplando certa periodicidade nos veículos de comunicação utilizada a saber, revista com publicação anual, atualização do site e envio de newsletter, “[...] a gerente tem a visão macro e alinha com os outros especialistas a forma de abordar cada público-alvo” (GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL, 2016). Importante lembrar que nas organizações contemporâneas, segundo Guedes (2008) não cabem mais a comunicação montada em uma “sala” e depois de pronta ser distribuídas entre os funcionários.

A organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base na perspectiva do outro e no intercâmbio de opiniões, reposicionando seus públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos, para assim, construir sentido (GUEDES, 2008, p.9).

Já com relação à comunicação externa, ou seja, aquela que é divulgada em GMC e nos GPAs a partir das produções realizadas no Brasil por meio da *Compassion* Brasil, há, segundo a gerente de comunicação (2016), um meio de mensurar os resultados dessa produção, o que para a organização é importantíssimo. Esse resultado interfere diretamente no número de novos apadrinhamentos. Ainda, segundo a gerente de comunicação da *Compassion* Brasil, mesmo em casos quando são respeitadas as estratégias de GMC houve momentos em que foi necessário intervir para um melhor resultado e isso aconteceu pelo menos duas vezes na *Compassion* Brasil. Uma delas ocorreu quando a *Compassion* Brasil percebeu a necessidade de uma edição extra de sua revista (versão nacional e internacional), dada à importância de uma vista internacional importante na organização no País e como esta poderia repercutir no trabalho em relação às ações de defesa da criança e do adolescente. E esta é uma necessidade da contemporaneidade, estar atenta, enquanto organização a todo movimento, principalmente àqueles que envolvem o relacionamento direto com seu público alvo afinal de contas, “[...] as organizações, alteradas pelas ocorrências no macro contexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos como base de seu sucesso e perenidade no mercado”. (GUEDES, 2008, p.2).

Importante destacar que embora a *Compassion* Brasil responda diretamente para GMC, isso não impede uma comunicação entre os “poderes”. Atualmente a gerência de comunicação responde para o diretor de região, neste caso América Latina, que fica em Miami, nos Estados Unidos, mas todo o material produzido e as pautas recebidas são providos e enviados à GMC, na sede da *Compassion* Internacional no estado de Colorado e eles, GMC, possuem acesso direto a gerente de comunicação e ou a especialista de comunicação bem como ao especialista de campo, caso haja necessidade.

Para a gerente de comunicação (2016), a resposta de que as estratégias de comunicação adotadas pela organização têm funcionado está em observar em linhas gerais um número crescente de apadrinhamento devido a campanhas, as quais utilizam as informações enviadas pelo País à GMC e GPAs. E, portanto, devido ao bom andamento no momento, a comunicação que está sendo desenvolvida tem sido suficiente para atingir o objetivo da empresa.

Quanto à especialista de Comunicação (2016), cuja atribuição está relacionada a responder os pedidos de *marketing* de GMC, que são neste contexto oriundos das estratégias de comunicação da organização, ela é também responsável por atender aos pedidos, solicitação de pautas dos GPAs. Segundo a Especialista de Comunicação, o processo funciona da forma que GMC origina as devidas pautas, estas são produzidas por ela e na necessidade de alguma alteração ou adequação de sua produção, este momento ocorre já em GMC pela equipe de comunicação em GMC. A Especialista atenta para o fato de que no Brasil, assim como informado pela gerente de comunicação anteriormente, há a publicação anual da revista da organização, a qual deveria por meio de estratégia “pré-acordada” possuir periodização anual, no entanto esta estratégia tem sofrido percalços. Segundo a Especialista de Comunicação, esta estratégia não tem seguido o acordado e há dois anos não é produzida nova edição. Para ela não há como mensurar os resultados advindos da revista, uma vez que o público alvo, funcionários e parceiros nacionais, ou seja, as igrejas não têm demonstrado interesse neste, segundo as visitas aos devidos parceiros da organização, de acordo com um “senso” interno. Esta seria uma ferramenta interessante, se bem utilizada, para o fomento de uma comunicação interna e, portanto para a construção e fortalecimento da cultura organizacional, afinal a comunicação organizacional é em suma um “[...] conjunto integrado de ações estratégicas, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. (BUENO, 2009, p.4).

Para a especialista de comunicação (2016), as suas atividades estão diretamente relacionadas ao público internacional cujos pedidos são provenientes de GMC e de mais 14 Países parceiros, os GPAs. De qualquer forma, segundo a especialista de comunicação (2016), nem todas as ações produzidas são publicadas. Quando as são, estas produções seguem para os GPAs para uso em sites, revistas e redes sociais, além dos vídeos editados e transformados em pequenos “filmes” para exibição em igrejas e eventos religiosos e no Brasil, ressalta, nenhuma dessas produções é aproveitada.

O que mais funciona e o que mais gera resultados no Brasil, segundo a Especialista de Comunicação (2016), ainda é a mídia impressa:

É a única que ainda funciona, tentamos há alguns anos um boletim eletrônico para ser enviado para os nossos projetos no Brasil, mas não funcionou, ninguém acessava, é um público diferente que muitas vezes nem sequer internet há disponível para eles. Infelizmente considero um retrocesso voltar a trabalhar com impresso, mas é o que funciona para nós. Mas esse ano, 2016, já não será produzido por várias atividades já acumuladas (ESPECIALISTA DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL, 2016)

Em referência a uma comunicação externa a nível nacional, segundo a especialista de comunicação (2016), a mídia nacional não procura a *Compassion* do Brasil, o que pode configurar falta de interesse, mesmo que isso seja uma estratégia, por parte da organização em divulgar suas atividades em TVs, jornais impressos, rádio e revistas no País.

A mídia nacional nunca procurou a organização porque na verdade ninguém sabe quem somos e nem o que fazemos, absolutamente nada. Portanto nenhuma mídia nacional nos procura. (ESPECIALISTA DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL, 2016)

Para a Especialista de Comunicação (2016), o fato não se trabalhar uma comunicação externa em nível nacional pode ser reflexo de uma decisão interna da diretoria no passado que, segundo a Especialista, seria muito discreta e isso refletiu na organização. Pode se também analisar este processo como estratégico na comunicação da *Compassion* do Brasil, se esta não interessar aos projetos estratégicos de comunicação da organização. De qualquer forma, sendo uma estratégia ou uma posição da diretoria em administrações passadas, o fato de não haver concordância quanto à resposta emite um “alerta” de que há uma lacuna na comunicação interna da organização, uma vez que não se sabe ao certo o porquê da organização não trabalhar uma comunicação para o público nacional em geral. É importante para o sucesso dos projetos da organização que todos os envolvidos diretamente a ela direcione suas ações para a organização, mas esse processo será possível se a comunicação

interna for bem trabalhada, uma vez que “[...] o grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa” (GRANDO 2006, p.230).

As pautas, segundo a Especialista de Comunicação (2016), são providas diretamente por GMC e GPAs e geralmente o GPA informa sobre alguma campanha que gostaria de promover e monta a estratégia juntamente com GMC que envia a proposta para todos os Países - *Field Country* - então aquele que se interessar voluntariamente pelo projeto se pronuncia a respeito e segue a pauta solicitada, caso contrário o próprio GMC indica diretamente para qual *Field Country* estará direcionada a referente estratégia. O caminho é em suma feito da seguinte forma: GPA envia pedido para GMC que gerencia estes pedidos de comunicação que, por sua vez, serão enviados para os *Field Country*, na maioria das vezes a escolha é feita pelo próprio GMC. Segundo a especialista de comunicação (2016) “[...] é solicitada uma produção entre 700 e 1000 palavras, nunca passar disso e até 10 fotos de alta qualidade”.

No caso da produção da revista, explica a especialista de Comunicação (2016), que é um material para ser distribuído internamente a priori, para conhecimento de todos sobre a organização e os acontecimentos mais atuais, têm as pautas elaboradas pela própria especialista. Essas pautas são enviadas para a gerente de Comunicação que tem o poder e responsabilidade de aprovar e ou vetar pautas em assuntos e ferramentas exclusivamente nacionais. Segundo a especialista de Comunicação (2016) em relação as suas funções e solicitações não há nenhuma limitação para conclusão dos objetivos a ela designados.

Sempre tenho tudo o que é preciso. Quanto aos outros Países, já soube que alguns passaram por dificuldades em conseguir o necessário para realizar seus trabalhos, basicamente pela falta de entendimento dos seus respectivos gerentes de comunicação, muitos não possuem formação em comunicação e sim outros cursos. Já a gerente de comunicação da *Compassion* Brasil não só possui formação na área como antes de assumir o cargo de gerente foi especialista de comunicação, cargo que eu atendo no momento (ESPECIALISTA DE COMUNICAÇÃO DA COMPASSION DO BRASIL, 2016).

A Especialista de Comunicação (2016) lamenta o fato de ter como ponto de limitação a condição de exposição midiática da *Compassion* no Brasil, que segundo a mesma, é inexistente a nível nacional e, portanto, não é conhecida no País. Sendo assim, acredita-se que é necessário introduzir a organização principalmente quando em congressos e ou exposição em novas Igrejas e parceiros.

Quando entrevistada, a especialista de comunicação (2016) finaliza com um ditado popular. Segundo ela, “[...] uma andorinha não faz verão”, e complementa com o entendimento de que o Departamento de Comunicação e o trabalho de comunicação não

podem depender apenas do Gerente de Comunicação e do Especialista de Comunicação, mas necessita do entendimento e envolvimento da organização como um todo. Este é segundo Guedes (2008) uma necessidade eminente inclusive das organizações contemporâneas, é este envolvimento, segundo a autora que irá gerar sentimento e, portanto construção da cultura organizacional.

5.4 Discutindo as Entrevistas

O que pode se analisar nas duas entrevistas realizadas é que as percepções sobre a comunicação e como esta é ofertada se distinguem principalmente no que se refere ao sentido percorrido de suas estratégias, quem e onde são geradas, uma vez que enquanto a especialista de comunicação destaca a ausência de uma comunicação interna e frisa o seu foco no abastecimento de conteúdos oriundos das estratégias e, portanto solicitações advindas de GMC e GPAs a gerente de comunicação consegue visualizar que, embora com certa dificuldade operacional, a comunicação interna é realizada e não apenas acontece como é horizontal, ou seja, não é oriunda somente das estratégias de GMC e ou GPAs.

Sendo uma organização com faturamento médio anual acima dos dois bilhões de reais e com quase dois milhões de crianças atendidas diariamente formando uma estrutura no mínimo complexa, há de se esperar uma comunicação afiada com todos os parceiros departamentos, culturas e necessidades, mas o que encontramos foram lacunas, vácuos nesta comunicação que sanadas tendem a enaltecer as ações estratégicas da organização conforme defende e promove o referido estudo. Há várias facetas da comunicação, suas estratégias, os meios utilizados, o público alvo objetivado.

Quando se refere a uma comunicação interna, é difícil de identificar, na *Compassion* do Brasil, fatores que possam dar suporte a esta estratégia, foram percebidas lacunas sim, não pela falta de competência, mas, sobretudo pela falta de foco. Há uma comunicação voltada para o internacional, afinal de contas o público alvo para a organização está centrado fora do País, são eles os doadores, padrinhos e madrinhas que a partir de uma abordagem interpessoal, direta e indireta são alcançados, por meio dessa estratégia de comunicação gerada em GMC, sede da organização e nos GPAs escritórios parceiros da organização nos Países ricos.

Há, portanto a primeira lacuna encontrada, embora o público alvo encontra-se fora do País, há outro público, mais formal, não menos relevante que necessita ser trabalhado, o público interno, formado pelos funcionários da própria organização e o público que recebe as ajudas e contribuições dos Países doadores, bem como vários outros públicos no âmbito

nacional que, por tempo, desconhecem totalmente a organização que atua dentro de seu próprio País.

Foi identificado um déficit ou falta de foco no que tange à comunicação interna, sendo contabilizada como quase inexistente. A comunicação externa a nível nacional pode ser de fato considerada inativa, não sendo identificado nenhum trabalho estratégico que culmine em atividade de comunicação para este público. E por mencionar sobre estratégias, os caminhos da comunicação demonstram que além de verticalizada a comunicação e suas estratégias são geradas na sede GMC e ou nos GPAs, sempre gerenciadas pelo próprio GMC.

Um fator importante notificado neste trabalho a qual entendendo que as ações da organização perpassam diferentes Países em todos os continentes, com suas culturas peculiares, somado a uma comunicação verticalizada, ainda assim pode gerar resultados satisfatórios para a organização, segundo a mesma (COMPASSION, 2010). Embora se acredita, de acordo com esta pesquisa, que o potencial da organização enquanto negócio, pelas lacunas demonstradas na comunicação estratégica, ainda não foi alcançado. Mas é fato que mesmo com todas as peculiaridades desta estratégia de comunicação e no que tange as diferentes culturas, uma das explicações pelo funcionamento das estratégias de comunicação no que tange os objetivos da organização pode estar no fato de levar o cristianismo como uma forma de cultura comum e universal na organização, substituindo o papel desta comunicação interna e o seu papel de formar sentido e construir cultura organizacional, uma vez que os relacionamentos entre os parceiros e funcionários internos são tratados nas bases cristãs.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se uma comunicação não mais vista como mero instrumento de divulgação dentro das organizações, nem quando se refere ao público interno, nem tampouco quanto ao público externo. Esta comunicação é vista muito além, ela constrói sentidos e é diretamente responsável pela formação da cultura organizacional advinda a partir do ajuntamento desses sentidos. O público interno sente-se participante, parte integrante da empresa, e é também reflexo da sociedade ao qual se faz. Sobretudo esta mesma comunicação que é responsável pela construção de sentidos e formadora da cultura dentro da organização será co-responsável pelos resultados da organização, resultados estes inclusive de crescimento dos seus próprios negócios. (GUEDES, 2008)

Nesta pesquisa, foram analisadas as estratégias de comunicação das organizações, entendendo os processos e responsabilidades, e foi utilizado como objeto desta análise a *Compassion* Internacional. A tentativa de libertar crianças da pobreza extrema, objetivo da *Compassion*, seria um entendimento de que o desenvolvimento cada vez mais está subjugado à liberdade do agente individual que está continuamente interligado aos processos democráticos e de liberdade de comunicação, liberdades como acesso à alimentação, moradia, educação, lazer, trabalho e locomoção (SEN, 2010).

Consideram-se importante os ideais de desenvolvimento elucidados, embora não foi o objetivo principal desta pesquisa, mas certamente um processo inevitável de ausentar-se desta observação, uma vez que o objeto de estudo analisado, *Compassion* Internacional no uso de sua comunicação, tanto interna, como externa, tem como fim os ideais de desenvolvimento, que são seguidos pela organização. Portanto, segundo os estudos realizados a comunicação, seus processos e resultados operantes nesta organização culminarão diretamente no resultado final que por tanto se espera, por parte da organização, resultar em saldo positivo no que tange seus objetivos de combate à pobreza extrema.

Quanto à proposta de analisar as estratégias de comunicação da *Compassion* Internacional, esta surge primeiramente por se tratar de uma organização atuante em diferentes países entre eles o Brasil, se sobrepondo a diferentes línguas, culturas, políticas, economias e costumes, por se tratar de uma organização que não há “produto” para venda dependendo exclusivamente de doação para sobrevivência e manutenção dos negócios, houve a necessidade de entender a origem e caminhos dessa estratégia de comunicação, e resultados internos e externamente à organização.

Dessa forma, antes de adentrar na procura e análise das respostas provenientes das discussões a respeito da comunicação e suas estratégias na organização, houve a necessidade de entender a *Compassion* Internacional. Por meio de documentos oficiais cedidos, foi possível estudar as filosofias bases da organização, o que, de certa forma, contribuiu para o entendimento sobre o que é, para que e como esta trabalha, uma vez que “[...] toda organização, a partir de sua criação e no decorrer de sua existência, elabora um conjunto de significados e padrões próprios, criando configuração e identidade únicas, o que a diferencia das demais” (GUEDES, 2008, p.2) e, portanto, essas bases elevaram as perspectivas quanto ao caminho percorrido por essa comunicação e suas estratégias. As filosofias base da organização envolveram o entendimento da mesma sobre pobreza, parcerias e igreja, essas bases foram justificadas primordialmente por, na sequência, a organização trabalhar no combate à pobreza extrema, necessitar do envolvimento do doador para sustentação de seus negócios, e entender a atuação da igreja neste processo por se tratar de uma organização cristã a qual possui a igreja cristã evangélica como parte do processo de trabalho.

No que diz respeito às estratégias de comunicação, nota-se que a origem ocorre na sede da organização da *Compassion* Internacional, nos Estados Unidos, a qual se nomeia GMC, onde estão localizadas todas as diretorias da organização, bem como, o presidente e CEO. Esta ação, a priori, demonstrou forte dependência por parte das filiais divididas em outros 26 países denominados pela organização e neste estudo de *Field Country* e uma co-dependência por parte dos países parceiros conhecidos como GPAs 14 no total. Foi percebido que o caminho da comunicação parte num sentido vertical, onde a “ordem” ou no caso pautas e estratégias originam se em GMC podendo ter participação dos GPAs, porém sempre gerenciado por GMC e, portanto restando para os *Field Country*, exemplificado neste pelo Brasil, o papel de absorção dessas estratégias.

A partir deste momento o estudo atentou para entender como ocorre o processo de comunicação na organização, sabendo que as estratégias são geradas na sede sendo posteriormente “distribuídas”. Procurou-se entender de que forma e em quais momentos essa comunicação foi eficiente, se assim o foi, para formação de sentidos e construção da cultura organizacional, uma vez que de acordo com as teorias apresentadas essa construção da cultura interna em face de formação de sentidos dentro da organização reflete diretamente em maior participação e engajamento do empregado nas ações da própria organização resultando em aumento e fortalecimento dos projetos por ela desenvolvidos.

Em suma, percebeu-se que quanto à comunicação externa, há um caminho percorrido pelas estratégias e pautas de comunicação da organização que originam se em GMC e GPAs

sempre com gerenciamento por parte da sede, e posterior produção dessas pautas nos *Field Country* sendo devolvidas para GMC, onde são realizadas as correções e edições necessárias antes da divulgação nos territórios envolvidos pelo próprio GMC e pelos GPAs, seja esta de caráter impresso ou audiovisual. Quanto à comunicação interna, notam-se atividades mixadas em ações advindas da sede GMC quanto aos comunicados internos via e-mail e vídeo conferência, momentos estes que são comuns a todos os países envolvidos. Este é um ponto interessante quando nota-se uma mesma comunicação transmitida para as diferentes culturas, costumes, mas por outro aspecto uma mesma crença, o cristianismo. Percebe-se uma tendência a independência por parte de cada *Field Country* nas ações e estratégias desta comunicação interna, no entanto ainda de forma tímida e em muitos casos ineficientes com uso de boletins informativo, site e revista que são destinados para o público em geral também.

Portanto uma comunicação estratégica voltada para captação cada vez maior no número de doadores e padrinhos, que assim estão localizados nos 14 países que compõe GMC e GPAs, e outra comunicação e estratégia voltada para o público interno que tem por objetivo formar e fortalecer uma cultura organizacional comum a todos os demais, a saber, os que compõem GMC, GPAs e *Field Country*. Importante ressaltar que foi percebida que estas estratégias de comunicação interna e externa são orientadas e facilitadas pelas bases filosóficas do cristianismo focado na doutrina protestante a qual se faz presente em todos os momentos e atividades desta comunicação cujas orientações são recorridas sempre à Bíblia. Após análise sugerem-se mais atividades de comunicação externa nos próprios *Field Country* bem como maior intensificação do uso da comunicação interna, sendo respectivamente o primeiro necessário para o País local entender a organização e assim evitar possíveis conflitos com a sociedade e ou com poderes políticos e, o segundo, acionar modos de fomentar a interação entre os diferentes departamentos e funcionários, envolvendo-os em maior participação na formação desta comunicação levando-se em consideração particularidades e linguagens regionais.

REFERÊNCIAS

ABONG. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS. *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à ABONG*. Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Porter. In: NASSAR, Paulo. (org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: A77, 2005

ABRACOM. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO. *Como entender a comunicação interna*. 3. C.C. O. Caderno de Comunicação Organizacional. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacaointerna.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2016

ACTIONAID. Disponível em: <<http://www.actionaid.org.br/>> Acesso em: fev. de 2016.

ACTS 29. Disponível em: <<http://www.acts29.com/about/>>. Acesso em: nov de 2015

ALVES, Rubem. *Dogmatismo e Tolerância*. São Paulo: Loyola, 2004.

ARMSTRONG, Karen. *Carta para a Compaixão*. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/karen_armstrong_makes_her_ted_prize_wish_the_charter_for_compassion?language=pt-br#> Acesso em: 12 nov. 2015.

_____. *TED, Ideias que valem a pena serem divididas*. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/karen_armstrong_makes_her_ted_prize_wish_the_charter_for_compassion#t-188957> Acesso em: 12 nov. 2015.

BANCO MUNDIAL. The World Bank Participation Sourcebook, Washington, D.C.: *The International Bank for Reconstruction and Development*. Disponível em: <www.worldbank.org/wbi/sourcebook;sbhome.htm> Acesso em: 24 out. 2003.

BBB. *Better Business Bureaus*. Disponível em: <<https://www.bbb.org/>> Acesso em: 15 fev. 2016.

BÍBLIA. Êxodo. Levítico. Português. *Bíblia Sagrada*. Tradução de Luiz Sayão. São Paulo: NVI, 2000. 4 v. p. 250-1130

_____. Português. *Bíblia Sagrada*. Tradução de Luiz Sayão. São Paulo: NVI, 2000. 4 v. p. 250-1130

BORDENAVE, Juan Diaz. *Os novos desafios da comunicação para o desenvolvimento*. In: HERBELÊ, Antônio L. O.; COSENZA, Bárbara C.; SOARES, Felipe B.; *Comunicação para o desenvolvimento*. 1ª.ed. Brasília: Embrapa, 2012.

BONHOEFFER, Dietrich *Letters and Papers from prison*, New York: McMillan Publishing, 1971.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial e o processo de gestão*. Disponível em: <www.comunicacaoempresarial.com.br> Acesso em: 13 mar. 2016.

_____. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BURITY, Joanildo A. *Redes sociais e o lugar da religião no enfrentamento da situações da pobreza: um acercamento preliminar*. INPSO-FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais. Fundação Joaquim Nabuco, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 9. ed., Trad. Roneide Venâncio Majer, 2006.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Tradução Roneide Venâncio Majer e Klauss Brandini Gerhardt. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. v.1. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHARITY NAVIGATOR. Disponível em: <<http://www.charitynavigator.org/>> Acesso em: 16 mai. 2016.

CHRISTIAN HISTORY INSTITUTE. Disponível em: <<https://www.christianhistoryinstitute.org/magazine/article/political-luther/>> Acesso em: fev de 2016.

CIMADEVILLA, Gustavo. *Breve histórico da pesquisa em comunicação para o desenvolvimento*. In: HERBELÊ, Antônio L. O.; COSENZA, Bárbara C.; SOARES, Felipe B.; *Comunicação para o desenvolvimento*. 1ª.ed. Brasília: Embrapa, 2012.

COMPASSION DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.compassion.com.br/>>, 2015

COMPASSION EQUADOR. Disponível em: <<http://www.compassionecuador.org/>>, 2015

COMPASSION. *Site oficial*. Disponível em: <<http://www.compassion.com>>. Acesso em: 6 jan. 2015.

COMPASSION INTERNATIONAL. *Filosofias do ministério da Compassion - igreja*. Colorado. Compassion, 2011.

_____. *Série- filosofias do ministério da Compassion - parceria*. Colorado. Compassion, 2011.

_____. Colorado. *História da Compassion*. Disponível em: <<http://www.compassion.com/history.htm>> Acesso em: jan. 2015.

_____. *Filosofias do ministério da Compassion - pobreza*. Colorado. Compassion, 2011.

_____. *Transparência Financeira*. Disponível em: <<http://www.compassion.com/multimedia/compassion-international-2013-annual-report.pdf>> Acesso em: nov. 2015.

_____. *Transparência Financeira*. Disponível em: <<http://www.compassion.com/multimedia/compassion-international-2015-auditors-report.pdf>>. Acesso em: nov. 2015.

CPAJ. *Instituto Presbiteriano Mackenzie*. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/6964.html>> Acesso em: fev de 2016

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAHL, Robert A. *Sobre a democracia*. Robert A. Dahl: tradução de Beatriz Sidou. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

DEETZ, Stanley. *Comunicação organizacional: fundamentos e desafios*. In: MARCHIORI, Marlene (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

DERECHO AL Dia. Año VI - Edición 118. *El Premio Nobel de la Paz, Dr. Mohamed El-Baradei, fue distinguido por la UBA como Doctor Honoris Causa*. Disponível em: <<http://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/tapa/el-premio-nobel-de-la-paz-dr-mohamed-el-baradei-fue-distinguido-por-la-uba-como-doctor-honoris-causa/+2352>> Acesso em: 27 jan. 2016.

DIAS, Reinaldo. *Planejamento do turismo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003.

ECFA. *Evangelical Council for Financial Accountability*. Disponível em: <<http://www.ecfa.org/>> Acesso em: 17 mai. 2015.

FELIPPI, Ângela Cristina Trevisan. *Vozes e sentidos no jornalismo rural: o funcionamento discursivo do telejornal "notícias", do canal rural*. 2000.150f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Comunicação e Informação- Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, 2000.

FERNANDES, Rubem César. *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. 3 ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumará, 1994.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *ONGs no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido o seu crescimento*. 2005. 257 f. Tese (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas)- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura organizacional e comunicação*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FRONTEIRAS DO PENSAMENTO. Vídeos de Amartya Sen. *Justiça é uma questão de racionalidade*. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/videos/justica-e-uma-questao-de-racionalidade>> Acesso em: nov. 2015a.

_____. Vídeos de Mohamed ElBaradei. *Necessidades básicas da democracia*. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/videos/necessidades-basicas-da-democracia>> Acesso em: nov. 2015b.

FRONTEIRAS DO PENSAMENTO. Vídeos de Karen Armstrong. *Lições para expandir a compaixão*. Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/videos/licoes-para-expandir-a-compaixao>> Acesso em: nov. 2015c.

GÓMEZ, J. R. M. *Desenvolvimento em (des)construção. Narrativas escalares sobre desenvolvimento territorial rural*. 2006a. 438p. Tese Doutorado em Geografia. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente.

GOOGLE EARTH. *Localização dos projetos no Brasil*. Disponível em <<http://www.googleearth.com>> Acesso em: 24 jan. 2016

GORCZEWSKI, Clovis. *A necessária revisão do conceito de cidadania: movimentos sociais e novos protagonistas na esfera pública democrática*. Clovis Gorczewski e Nuria Belloso Martin. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.

GOUVEA, D.M.R.; MARCHIOPI, M.; MORESCO, M.C. A Comunicação na construção dos processos estratégicos organizacionais. In: NOVELLI, A.L.; pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas- entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013. p.1051-1068

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

Grayson, D., Hodges, A. *Compromisso Social e gestão empresarial*, São Paulo Publifolha, 2002.

GUEDES, Élide Neiva. *Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido*. ABRAPCORP 7, 2008. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_neiva.pdf> Acesso em: 12 dez. 2015.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. *Empreendedores sociais: o exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAUGHTON, J., AND KHANDKER, S. (2009). *Handbook on poverty and inequality*. Washington, DC: The World Bank. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTPA/Resources/429966-1259774805724/Poverty_Inequality_Handbook_FrontMatter.pdf> Acesso em: 17 nov. 2015.

HEBERLÊ, Antônio L. O.; COSENZA, Bárbara C.; SOARES, Felipe B.; *Comunicação para o desenvolvimento*. 1ª.ed. Brasília: Embrapa, 2012.

HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. Tradução de James F. Sunderland Cook. São Paulo: MKRON Books, 1999.

IASBECK, Luiz Carlos. Amplitude da comunicação nas organizações. In: WELS, Ana...[ET AL.]; SCROFERNKER, Cleusa M. A. (Org). De qual comunicação organizacional estamos falando?. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. P. 80-94.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades*. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>> Acesso em: nov. 2015.

_____. *Divisão Territorial do Brasil*. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: nov. 2015.

IPEA. Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada. *A participação das Ongs nas Políticas Públicas: O ponto de vista de Gestores Federais*. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1949.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectiva*. São Paulo: Saraiva 2009.

LASBECK, Luiz Carlos Assis. *Identidade organizacional e a construção de discursos institucionais*. In: *Comunicação organizacional: linguagem gestão e perspectivas*, vol. II. São Paulo: Saraiva, 2009. p.07-29.

LIVE 58. *O verdadeiro Jejum*. Disponível em: <<http://www.live58.org/live58-partners>> Acesso em: nov. 2015.

MACEDO, Luiz Carlos; MENDES, Flávia Cristina; SMITH, Vivian Paes Barreto. *O papel estratégico da comunicação organizacional na economia verde e de baixo carbono*. In: ENGEMA, 12, 2010, São Paulo. *Anais do XII Engema*. São Paulo: Engema, 2010.

Melkote, S. R. & Steeves, H. L. *Communication for Development in the Third World*. New Delhi: Sage Publications, 2001.

MALUF, R. S. *Atribuindo sentido(s) ao desenvolvimento econômico, Estudos Sociedade e Agricultura*. n. 15, Rio de Janeiro: CPDA, 2000.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação interna*. In: NASSAR, Paulo. (org.). *Comunicação interna. A força das empresas*. São Paulo: ABERJE, 2005, v. 2.

MARTINS, Marta, T.M.C ; FORTES, Waldyr. G. *A expressividade da comunicação oral e sua influência no meio corporativo*. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1144-1.pdf>>. Acesso em: 12 nov. de 2015

MASSONI, S. *Estratégias: los desafios de La comunicaci3n em um mundo fluido*. Rosário: HOMOSAPIENS, 2007.

MENDES, Flávia; YANAZE, Mitsuru. *Sustentabilidade no Varejo: as práticas ambientais e suas implicações na consolidação institucional*. In GOTTLIEB, Liana. *Comunicação em Cena*. Volume I. Organizador. 1ª. Ed.. São Paulo: Scortecci, 2012

MONTENEGRO, Thereza. *O que é ONG?* São Paulo: Brasiliense, 1994 (Coleção Primeiros Passos).

MORIN, Edgar. Centre National de la Resherche Scientifique - Communications n.7/1966 . *Televisão e Canção: Liguagem da Cultura de Massas – Seleção de ensaios da Revista “Communications”*. Petrópolis - RJ: Vozes, 1966.

NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras*, v. 2. São Paulo: ABERJE, 2006.

_____. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NORTON SECURITY. Disponível em: <<http://www.nortonsecurityonline.com>> Acesso em: 17 nov. 2015

NOVELLI, Ana Lúcia; MOURA, Claudia Peixoto de; CURVELLO, João José Azevedo (Orgs.). *ABRAPCOP 2013: Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. 2002. 176 p. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. *Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *Teoria do vínculo*. Trad. de Eliane Toscano Zamikhowsky. 3. ed. Martins Fontes: São Paulo, 2000.

PINHEIRO, Mirian Teresinha. *O Papel das Organizações Não Governamentais – ONGS para a divulgação da imagem turística do Brasil*. VI SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 1, 2010, Caxias do Sul: UCS, 2010. 13p. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tplVSEminTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/gt03/arquivos/03/O%20Papel%20das%20Organizacoes%20Nao%20Governamentais%20-%20ONGS%20para%20a%20divulgacao.pdf> Acesso em: 9 mai. 2016.

PINHO, J.B. *Comunicação nas organizações*. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Relatório do Desenvolvimento Humano 2015*. Disponível em:

<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_overview_pt.pdf> Acesso em: 25 jan. 2016.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo, Companhia das Letras, 2010.

SKROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade, WEL, Ana (Org.). *De qual comunicação organizacional estamos falando?* Porto Alegre: Edipucrs, 2015.

STADIA. Disponível em: <<https://www.stadia.cc/>>. Acesso em: nov de 2015

TACHIZAWA, Takeshy. *Organizações não governamentais e Terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 18, p. 1-25, 1992.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO JOURNALS. *Does International Child Sponsorship Work? A Six-Country Study of Impacts on Adult Life Outcomes*. Disponível em:

<<http://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/670138>> Acesso em: 24 jan. 2016.

THEGUARDIAN. *Guardian News and Media Limited or its affiliated companies*. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/profile/karenarmstrong>> Acesso em: 28 jan. 2016.

TOOD, Scoott. *Fast Living: how the church will end extreme poverty*, Colorado Springs, Colorado. Estados Unidos da América, Compassion International, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Bases Teórico- Metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. *Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis*. v. 4. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO. *Biografia de Bruce WYDICK*. Disponível em: <<https://www.usfca.edu/faculty/bruce-wydick>> Acesso em: 24 jan. 2016.

VALE, Edenio. *A Cultura do Povo*. São Paulo: Cortez e Moraes. Educ. 1979.

VIANNA, Catarina Morawska. *Cooperação internacional católica: entre a política dos movimentos sociais e o ativismo da fé em ação*. *Relig. soc.* [online], São Paulo, v. 35, n.2, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0100-85872015v35n2cap09>> Acesso em: 12 jan. 2016.

_____. *Cooperação internacional católica: entre a política dos movimentos sociais e o ativismo da fé em ação*. *Religião & Sociedade*. v.35. n.2. Rio de Janeiro, dez.2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-85872015000200213&lng=pt&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em: 12 jan. 2016

WORLD DEVELOPMENT REPORT (2000-200): *Attacking poverty*. Washington, DC: The World Bank (2000) Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10986/11856>> Acesso em: 9 nov 2015.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006

YOUTUBE. Karen Armstrong. *Lições para expandir a compaixão*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kGd5ROnywPA>> Acesso em: 12 nov. 2015

ZARPELON, Sandra Regina. *A esquerda não socialista e o novo socialismo utópico: aproximações entre a atuação das ONGs e o cooperativismo da CUT*. Dissertação (mestrado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

ANEXO A

ENTREVISTA À GERENTE DE COMUNICAÇÃO DA *COMPASSION* DO BRASIL

- 1- Qual a origem das decisões/ estratégias de comunicação para atividades no Brasil?
- 2- Quais são as estratégias de comunicação da *Compassion* Brasil?
- 3- A estratégia de Comunicação da *Compassion* Internacional com a estratégia de comunicação da *Compassion* Brasil se confunde se complementam ou são antagônicas? De que forma ocorre?
 - 3.1- Com base em quais elementos são definidas as estratégias de comunicação da *Compassion* Brasil?
 - 3.2- Quem e onde são definidas as estratégias de comunicação da *Compassion* Brasil?
 - 3.3- A cultura local (dos países) interfere na estratégia de comunicação? Poderíamos afirmar que o que “irmana” as estratégias de comunicação para diferentes países são os princípios comuns do cristianismo enquanto religião?
- 4- Há alguma mensuração de resultados da comunicação da *Compassion* no Brasil? Qual ou quais seria (m)?
- 5- Ao longo dos anos, em algum momento já foi necessário adequar a estratégia previamente “montada”? Como isso ocorreu?
- 6- A quem, diretamente, o departamento de Comunicação responde? Diretor de America Latina? Diretor presidente da *Compassion*? Diretor de Comunicação da *Compassion*?
- 7- Em caso da estratégia(s) de comunicação da *Compassion* Brasil ser uma ação verticalizada (*Compassion* Internacional para *Compassion* Brasil), há de alguma forma, prejuízo, quanto ao objetivo a ser alcançado, devido às diferenças culturais? Como ocorre essa adaptação, se for o caso?
- 8- De que forma as estratégias de comunicação pode resultar em crescimento do “negócio” da organização?
- 9- O que deveria ser mudado, adicionado ou até mesmo excluído nas atividades estratégicas de comunicação na *Compassion* Brasil?
- 10- Qual a ferramenta de comunicação de maior retorno em termos de objetivos? De que forma isso acontece?
 - 10.1- Nas estratégias de comunicação da *Compassion*, há entendimento sobre a necessidade de uma comunicação interpessoal e outra midiática. Como isso acontece?

ANEXO B
**ENTREVISTA À ESPECIALISTA DE COMUNICAÇÃO DA *COMPASSION* DO
BRASIL**

- 1- Poderias descrever como se permeia a tua rotina de trabalho?
- 2- Para que mídias trabalham e qual a abrangência (regional, estadual, nacional, internacional?) dessa produção?
- 3- Há produção de mídia (sites, jornais etc.) interna à organização?
- 4- Quais as mídias que mais funcionam, as que mais geram resultados positivos para as estratégias de comunicação da organização?
- 5- A mídia nacional procura a *Compassion* do Brasil? A *Compassion* do Brasil envia algum material para a mídia nacional?
- 6- Há envio de release na mídia nacional?
- 7- De onde partem as pautas trabalhadas pela especialista de comunicação da *Compassion* Brasil?
- 8- Qual contato, e de que forma isso acontece se for o caso, que a especialista de comunicação possui e ou realiza com a *Compassion* Internacional?
- 9- Quais são as atribuições responsabilizadas a especialista de Comunicação da *Compassion* Brasil?
- 10- Quais as limitações, se houver, encontrada pela especialista de comunicação da *Compassion* Brasil para realização de suas atividades?
- 11- De que forma poderá ser identificada resultados, tanto positivos como negativos, se for o caso, das atividades oriundas da especialista de comunicação para o “negócio” da *Compassion* no Brasil? Poderias exemplificar?
- 12- O que seria necessário, na visão do especialista de comunicação, em suas atividades diárias para fomento dos resultados da comunicação na organização?