



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Departamento de Comunicação Organizacional
Memorial de Projeto Final

**PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA UMA ENTIDADE DE CLASSE:
A experiência da Associação dos Servidores do TRT da Décima Região**

Autor: Jefferson Douglas Dias Falcão
Orientadora: Prof.^a Dra. Elen Cristina Geraldes

Brasília/DF
Novembro 2018

JEFFERSON DOUGLAS DIAS FALCÃO

**PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA UMA ENTIDADE DE CLASSE:
A experiência da Associação dos Servidores do TRT da Décima Região**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade produto, apresentado à Universidade de Brasília como requisito parcial para Obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Prof.^a Dra. Elen Cristina Geraldes

Brasília/DF

Novembro 2018

PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA UMA ENTIDADE DE CLASSE:
A experiência da Associação dos Servidores do TRT da Décima Região

Autor: Jefferson Douglas Dias Falcão

Prof^a. Dra. Elen Cristina Geraldes
Orientadora

Prof. Dr. Newton Duarte Molon
Examinador

Mestranda Rosa Helena Santos
Examinadora

Profa. Dra. Ellis Regina Silva (suplente)

“A educação é um elemento importante na luta pelos direitos humanos. É o meio para ajudar os nossos filhos e as pessoas a redescobrirem a sua identidade e, assim, aumentar o auto-respeito. Educação é o nosso passaporte para o futuro, pois o amanhã só pertence ao povo que prepara o hoje.” (Filme Malcolm X, 1992. USA)

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a minha mãe, Luzia Dias da Silva, mãe, mulher, amiga, irmã, a heroína da minha história. A mulher mais forte, determinada e sábia que tive o prazer de conviver durante esses meus 25 anos de idade, que acreditou no potencial que há dentro de mim antes mesmo que eu tivesse fé nisso. As minhas irmãs por acreditarem em mim, e estarem sempre ao meu lado, apoiando minhas loucuras e decisões mais improváveis, agradeço pelo amor concedido sem nenhuma exigência.

Aos amigos que fiz na Universidade de Brasília, minha total gratidão por agregar na minha formação, me oferecendo oportunidades únicas de vivenciar a minha história da melhor forma possível. Aos encontros e congressos que tive a chance de dividir conhecimento e fazer amigos por todo o Brasil e fora dele, e por fim, pelos ensinamentos não somente acadêmicos, mas políticos, sociais, raciais, entre outros.

Saber que essa estrutura patriarcal e retrógrada não pode parar o jovem negro que veio da periferia cheio de sonhos, e encerra mais esse ciclo. Hoje sou o homem que consegue dizer #ELENAO para o retrocesso, o machismo, o racismo, a homofobia, e que sabe se colocar no contexto conturbado da história que tenta minimizar as conquistas alcançada, diremos #DEMOCRACIASIM para que todas as minorias tenham a chance de viver esse momento.

Por fim e não menos importante, deixo meu imenso agradecimento à Associação dos Servidores do TRT da Décima Região pela chance de trabalharmos juntos a fim de conseguir resultados melhores, e pelo reconhecimento dentro da organização, gratidão!

Aos mestres que contribuíram na minha formação, todos os professores e trabalhadores da Faculdade de Comunicação, em especial a professora Elen Cristina Geraldes porque durante esses 5 anos tivemos a chance de compartilhar de bons momentos, por me proporcionar a chance de explorar o melhor que há em mim, e ainda por estar comigo nessa jornada tão cansativa, porém, gratificante.

RESUMO

A finalidade deste memorial é relatar os objetivos, o referencial teórico, as estratégias metodológicas, os desafios e as dificuldades para a elaboração de um Plano de Comunicação para a ASDR, a Associação dos Servidores do TRT da Décima Região. Trata-se de uma entidade de classe voltada para a organização dos servidores ativos e aposentados do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região, com representação em Brasília-DF e em algumas cidades de Tocantins. A gestão e as equipes da organização são apresentadas brevemente e se conclui que para um plano de comunicação ser bem-sucedido é necessária uma adesão de todos os colaboradores, a escuta contínua dos públicos-alvo, para desenvolvimento de estratégias que dialoguem com suas demandas e necessidades, e o investimento na transparência. Consideram-se importantes desafios o fato de a comunicação na organização não ter sido priorizada em gestões anteriores e os cortes de recursos que podem afetar a área.

Palavras-chave: Plano de comunicação. Entidade de classe. Terceiro setor. ASDR.

ABSTRACT

The purpose of this memorial is to report on the objectives, theoretical framework, methodological strategies, challenges and difficulties for the elaboration of a Communication Plan for ASDR, the TRT Association of the Tenth Region. It is a class entity dedicated to the organization of active and retired servants of the Regional Labor Court of the Tenth Region, with representation in Brasília-DF and in some cities of Tocantins. The management and teams of the organization are presented briefly and it is concluded that for a communication plan to succeed, it is necessary to join all employees, to listen continuously to the target audiences, to develop strategies that dialogue with their demands and needs, and investment in transparency. Considerable challenges are the fact that communication in the organization has not been prioritized in previous management and the resource cuts that may affect the area.

Keywords: Communication plan. Entity of class. Third sector. ASDR.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
OBJETIVO	9
JUSTIFICATIVA	9
PARTE I- ENTREATOS	10
PARTE II- COMUNICAR UMA ASSOCIAÇÃO	15
PARTE III- LIDAS E LEITURAS	21
PARTE IV- CAMINHOS E ESCOLHAS	25
PARTE V- PESOS E MEDIDAS	26
REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

Uma divisão tradicional da economia afirma que a produção de um país pode ser explicada a partir de três setores. O primeiro setor diz respeito às ações do Estado, e seus lucros sempre são revertidos em benefício público. Já o segundo setor relaciona-se às instituições privadas, com capital privado e aplicação dos recursos revertidos em benefício próprio. Nem Estado, nem mercado: o terceiro setor constitui-se dentro da esfera pública não-estatal de atuação, geralmente representada por iniciativas e ações voluntárias e sem fins lucrativos, agindo em prol do bem comum.

Este memorial de produto destina-se a descrever os processos da criação de um Plano de Comunicação para uma organização do terceiro setor, a Associação dos Servidores do TRT da Décima Região (ASDR). Trata-se de uma entidade de classe voltada para a organização dos servidores ativos e aposentados do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região, com representação em Brasília-DF e em algumas cidades de Tocantins.

A ideia surgiu de uma demanda dos próprios representantes da Associação, cujo desejo maior era que a organização fosse reconhecida no meio no qual atua e fortalecesse o diálogo com seus públicos. Surgiu também de nossa observação de que as entidades não exploram bem as mídias digitais e nem sempre levam a comunicação tão a sério como os setores administrativo e financeiro, por exemplo.

A partir de alguns desses questionamentos, a realização deste memorial se faz necessária, pois, vai apontar pontos importantes para a elaboração do produto, de modo que as escolhas sejam justificáveis, sustentáveis e efetivas. Para isso, é necessário entender o que são as entidades de classe e qual sua importância dentro do terceiro setor.

Como objeto de estudo deste memorial, apresentamos a Associação dos Servidores do TRT da Décima Região, que após 34 anos atuando em vários projetos, ações sociais, eventos, palestras, ainda não tem consolidada sua marca, seja fora do ambiente corporativo entre seus “concorrentes”, e até mesmo no ambiente em que deve atuar, o Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região (TRT10).

As entidades de classe, em um cenário de ameaça aos direitos dos trabalhadores, representam um importante espaço de associação. Ao mesmo tempo, podem zelar pela qualidade do ambiente de trabalho de quem está na ativa, na luta, por exemplo, pela valorização das funções e contra os assédios moral e sexual.

Para os aposentados, podem se tornar uma referência para manter a qualidade de vida, vencer a solidão e fortalecer os elos de uma categoria. Mas como fazer isso? Como se tornar conhecida para conseguir agir e, agindo, ouvir as demandas e necessidades de seus públicos interno e externo? Essas são questões-problema que um Plano de Comunicação deve tentar responder

OBJETIVO

O objetivo deste memorial é descrever o processo de criação do Plano de Comunicação para a Associação dos Servidores do TRT da Décima Região (ASDR), uma entidade de classe que agrega trabalhadores ativos e aposentados do Poder Judiciário, para possibilitar que ela seja conhecida e reconhecida, e estabeleça um efetivo diálogo com seus públicos.

JUSTIFICATIVA

A justificativa para a elaboração deste plano tem três naturezas. A primeira é profissional – o curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, o primeiro do Brasil e um dos precursores do mundo, fundamenta-se na perspectiva estratégica da comunicação.

Elaborar um plano de comunicação é, no curso, uma competência muito valorizada, sobretudo por envolver várias linguagens da Comunicação, como a jornalística, a publicitária, a das mídias digitais, a audiovisual etc. Pensamos que um plano de Comunicação é um excelente aprendizado para compreender como essas diferentes linguagens se inter-relacionam, em diálogo constante com o que a organização é e quer ser. Já a segunda justificativa é acadêmica: embora existam muitas associações e entidades de classe, no país, há poucos estudos teóricos ou aplicados voltados para elas, sobretudo com o viés comunicacional. Por fim, há uma

justificativa de ordem pessoal: há dois anos o autor integra a equipe de comunicação da organização estudada e deseja propor um plano para efetivamente ser aplicado e aumentar o diálogo da ASDR com seus associados.

O memorial divide-se em cinco partes. Na primeira, Entreatos, conta a escolha do curso de Comunicação Organizacional, as vivências na FAC, a mobilidade acadêmica e a experiência profissional que culminaram com a realização deste produto. Na segunda parte, Comunicar uma associação, apresenta a ASDR, sua história, suas metas e objetivos e relata os produtos e processos comunicacionais já desenvolvidos.

Em Lidas e Leituras, mostra a fundamentação teórica para desenvolver o Plano de Comunicação, com as reflexões de autores importantes sobre a temática da área de Comunicação Organizacional. A seguir, em: Caminhos e Escolhas, relata o percurso metodológico de elaboração do projeto, suas etapas e custos.

Por fim, na última parte, Pesos e Medidas, avalia-se o que foi feito, as principais dificuldades de elaboração deste plano e de sua futura aplicação.

PARTE I- ENTREATOS

Ao sair do ensino médio, tive a oportunidade de fazer o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que foi a porta de entrada para as expectativas que ainda restavam em mim de poder fazer parte do Ensino Superior no Brasil. Mesmo sem crença alguma, obtive um resultado muito satisfatório. Com esse resultado, a chance de sair da rotina em que vivia era muito alegre e revigorante, já que estava fazendo um curso que tinha muita vontade de fazer. Isso não foi suficiente para me sentir realizado, pois, com o passar dos dias, foi frustrante saber que o que havia escolhido não me tornava feliz, nem me concedia o gosto de prosseguir ali.

Foi então que continuei a jornada de encontrar algo que me realizasse por completo. Conseguite a graduação que já estava em curso, decidi que faria no semestre seguinte uma nova prova, ou tentaria angariar um novo curso com a nota que havia conquistado no ENEM. E assim se fez. Não somente um, mas consegui entrar para dois cursos superiores: o Curso de Marketing a distância pela

Universidade Paulista e o curso de Serviço Social presencialmente pelo Centro Universitário IESB. Eu queria ficar nos dois cursos, pois achava que cada um me realizava de alguma forma.

Ainda assim, tinha sonhos grandes demais. A realidade era forte, visto que ainda que estivesse alcançando os objetivos acadêmicos, a chance de levar a vida que sonhava estava bem longe, porque durante todo o processo continuava trabalhando como assistente administrativo, uma atividade que não me propiciava satisfação pessoal, nem profissional.

Durante a graduação no Centro Educacional IESB, tive a chance de conhecer educadores sensacionais, que viram o potencial em mim que nem mesmo eu havia enxergado. Durante a aula de Introdução à Sociologia, com a Professora Viviane, ela destacou minhas habilidades e meu pensamento crítico, impulsionando-me a fazer o Vestibular da Universidade de Brasília e a buscar alcançar algo que realmente fosse expressar o que eu tanto tentava expor durante essa minha caminhada acadêmica. Aceitei sua recomendação e fiz o vestibular da segunda metade do ano de 2013.

Relutante e sempre curioso, tive acesso ao curso superior com muito esforço e dedicação de horas, para que pudesse ingressar em um curso que era novo e sem perspectivas definidas. O curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (UNB) despertou meu interesse a partir da sua grade curricular, composta por matérias que envolvem todas as áreas da comunicação social. Foi então que pude perceber que o meu sucesso partiria dali.

O curso, logo no 1º semestre, veio para levar todas as minhas inseguranças e incertezas de estar nesse novo ambiente, uma universidade pública, em que senti liberdade de expressão, criação e conhecimento. Ainda assim, em um local onde sua maioria é composta por pessoas que foram criadas para estar neste ambiente. Inicialmente me causou muita insegurança, pois a realidade em que estava inserido não era propícia a me receber. Com uma rotina de trabalho de segundas as sextas-feiras, de 44 horas semanais e cursando dois cursos, fez-se necessário decidir se tentaria algo novo e arriscado, ou se continuaria fazendo dois cursos que me acrescentaram muito. Não tive dúvidas quando realizei meu primeiro semestre

estudando no novo curso, temas de meu interesse, matérias agradáveis, conteúdo vasto, a possibilidade de criar o profissional que quisesse, e assim eu fiz. Comecei o curso com muita garra e força de vontade, decidi continuar cursando marketing a distância pela Universidade Paulista, que por via das dúvidas só me acrescentaria na nova jornada que estava iniciando.

O medo, a distância e o cansaço foram alguns dos sentimentos que sentia sempre que ia do trabalho à universidade. Perguntava-me se havia feito o certo, pois experimentava os riscos de chegar depois de meia noite em Ceilândia, cidade-satélite na qual morava e que fica a mais ou menos duas horas de transporte público da UnB. Mas esses não eram motivos suficientes para me fazer esmorecer diante do curso com o qual havia melhor me identificado. Eu estava alegre, confiante e esperançoso.

A necessidade de ajudar financeiramente meu núcleo familiar me fazia ter a obrigação de ter uma renda mensal para não pesar “em casa”, foi então que veio a segunda das chances de me fazer dar um passo atrás e acabar com aquele sonho que estava se tornando real. Primeiro semestre e já não conseguia seguir com facilidade como nas instituições pelas quais já havia passado, um grau de cobrança maior, um estudo mais aprofundado e maciço sobre os conteúdos. Foi então que a decisão de seguir adiante sem uma renda fixa, e passar por vários momentos de dificuldade ou continuar tendo um salário e voltar à estaca zero novamente, me fizeram entrar em estado de desespero, e o resultado dessas combinações acabaram refletindo diretamente nas minhas notas, em meu cansaço em sala de aula.

Com essa rotina cansativa, de trabalho durante todo dia, aulas durante toda a noite e chegar em casa e realizar as atividades propostas em sala, me fizeram tomar uma decisão, com a ajuda da Prof^a. Elen Cristina Geraldês, que ministrava a aula de Ética. Lembro-me como se fosse hoje, sentamos para conversar e explanei a minha realidade para a educadora. Ela não se contentava com a possibilidade de eu sair da Faculdade de Comunicação por motivos reais, mas que poderiam ser mudados. Ela então propôs conseguir um estágio e eu poderia continuar a graduação, já que um dos maiores motivos para que eu abandonasse meu sonho era financeiro.

Com o apoio da professora pude conseguir meu primeiro estágio, trabalhei como estagiário no Arquivo Central da Universidade de Brasília como design gráfico e web, pois as minhas habilidades anteriores me propiciavam a vantagem de manusear os *softwares* e saber trabalhar com eles de forma prática. Passei então um semestre me dedicando aos estudos e ainda conseguindo fazer matérias optativas e me dedicando a projetos pessoais.

Em seguida, consegui outro estágio no Instituto de Pesquisa Eldorado no segundo período do dia, assim, acumulei dois estágios, pois estava decidido a morar mais perto da UnB e dedicar melhor meu tempo aos projetos que já havia iniciado. E assim se fez, fiquei um ano e meio nesse processo, e tive contato com o Design UX no Instituto de Pesquisa, área pela qual demonstro o maior interesse.

Esse processo trouxe a mim a possibilidade de poder vivenciar a universidade, de participar de encontros, ter um poder de voz dentro do ambiente em que estava incluído, me reconhecer como negro que sou, através dos coletivos e atividades, e ter conhecimento sobre as várias portas que a universidade pode nos abrir.

Ao 4º semestre do curso de Comunicação Organizacional, surgiu a chance de poder experimentar a mobilidade acadêmica, ou seja, vivenciar por um semestre estudar em outra Universidade Federal, tendo em vista que o suporte financeiro ainda era o maior dos empecilhos, me submeti a uma bolsa para passar esse período por outra instituição, me habilitei para submeter o processo a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), situada em Campo Grande - MS e consegui me classificar com uma margem significativa das demais posições.

Passei um semestre vivenciando a comunicação de uma nova forma, conhecendo um novo jeito de pensá-la. Em seus vários eixos, pude ali presenciar o papel da comunicação em seu maior potencial, pois estava sozinho em um novo lugar e tinha como desafio me comunicar e abrir os caminhos para que pudesse trilhar. Assim fiz, conheci novos profissionais, pessoas que atuavam em eixos totalmente invisibilizados pela comunicação da UnB, estar presente em ambientes de profissionais da área, compartilhar conhecimento com outros alunos. Uma experiência inigualável para minha vida pessoal, acadêmica e social.

Ao retornar para Brasília, não tive muitas dificuldades para me readaptar, já cheguei com uma bagagem de conhecimento e experiência maior. Foi então que, ao estar de volta, não encontrei nenhuma dificuldade para conseguir uma renda, e em seguida voltasse a me estabilizar. Na primeira semana do retorno de Campo Grande, fui contratado para exercer a função de designer/programador no Senado Federal de Brasília pela manhã, onde fiquei por um semestre, juntamente com outro estágio na Associação dos Servidores do TRT da Décima Região (ASDR), local no qual exercia a função de designer gráfico e web, por excesso de demanda estava ficando cansativo continuar nos dois estágios.

Com a eficiência e facilidade de lidar com os meios comunicacionais, a partir dos ensinamentos obtidos durante os anos como aluno da Faculdade de Comunicação da UnB, experiências de estágios e a própria busca pessoal por conhecimento, por meio de cursos, palestras, *workshop*, apresentações entre outros, consegui alcançar um nível de maestria suficiente para exercer funções de maior responsabilidade. Fui contratado como celetista pela ASDR no ano de 2016, depois de 8 meses como estagiário, a fim de inserir a associação nos meios comunicacionais, e fazer a ASDR ser notada no meio em que atua.

Deparei-me com uma situação muito comum em organizações do terceiro setor. Era uma associação que já tinha uma história desde 1984, mas que nunca incluiu um profissional de comunicação para determinar metas a serem alcançadas, missões a serem realizadas, e objetivos concretos para determinar um caminho a ser seguido. Foi um desafio praticamente começar do zero a produção gráfica e web da ASDR, pois todo material produzido antes de 2016 estava inacessível.

A equipe de comunicação era muito pequena, as referências da comunicação desenvolvida anteriormente eram escassas, os recursos não eram muitos.... Esse cenário, aparentemente tão comum no terceiro setor, exigia muito planejamento, o que implicaria definir metas a serem alcançadas, esclarecer a visão que se tem para os colaboradores e associados e definir o público a ser atingido para tornar as ações futuras mais proveitosas. É preciso pensar não somente no público externo, mas também capacitar e treinar o público interno para colocar a comunicação em prática, e tornar possível a integração dessa nova forma de trabalhar, a fim de gerar uma identidade única para a Associação.

PARTE II- COMUNICAR UMA ASSOCIAÇÃO

Conforme a última versão do estatuto da ASDR do ano de 2004, A Associação dos Servidores do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região foi fundada no dia 02 de setembro de 1984 com o objetivo de dar voz aos servidores ativos e aposentados deste tribunal. (Estatuto ASDR, 2004, p. 1) Com sede e foro de atuação em Brasília - DF, é denominada como sociedade civil constituída pelo número ilimitado de sócios, e com duração indeterminada.

Criada e mantida por funcionários ativos e aposentados do TRT10, ela possui representação no Distrito Federal e no estado do Tocantins. Sua história teve início a partir da necessidade de um grupo de servidores do TRT10 em se criar um estatuto com o intuito de contemplar objetivos que despertassem o desejo dos servidores de estarem presentes ativamente, na busca de uma melhor qualidade de vida. O estatuto diz que “entre os seus objetivos estão a busca e a promoção da união entre os servidores, e de condições que levem a uma melhora na qualidade de vida, seja ela em seu convívio profissional, familiar, social e ambiental, a fim de promover a cidadania” (Estatuto ASDR, 2004, p 2).

Hoje, buscando atrair seu público, a ASDR tem os seguintes objetivos:

- Prestar Assistência Social aos seus associados;
- Promover a união, o bem-estar dos seus associados, defender-lhes os seus interesses gerais e conceder-lhes benefícios de que trata o Estatuto;
- Representar o quadro social perante o Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região;
- Defender, judicial e extrajudicialmente, os direitos e interesses coletivos dos associados perante as autoridades administrativas e judiciárias ou onde seja necessário.

Na busca de construir laços que contemplem atos de cooperação social, a ASDR tem colocado sua atenção à promoção e fortalecimento de projetos e mobilizações realizadas dentro e fora do ambiente de trabalho, como a participação em projetos dos próprios sócios, instituições carentes, atividades envolvendo os esportes etc.

Esta atuação tem destacado a participação de seus representantes e cada vez mais ganha um número expressivo de adeptos. A chance é fazer da Associação uma instituição cada vez mais presente na vida dos seus sócios em diferentes vertentes e contextos, contribuindo não só com a categoria, mas também com a promoção e defesa dos direitos humanos.

O crescimento do Tribunal Regional do Trabalho, que em 2018 já contabilizam 1.302 membros¹, vem exigindo a cada ano a participação mais ativa da Associação na rotina diária dos servidores, de seus interesses e suas necessidades.

Apesar do tempo de existência e de sua atuação dentro das dependências do TRT10, ainda existe muito a ser feito quando o assunto é comunicação na organização. Atualmente a Associação conta com uma equipe composta dos órgãos de deliberação, consulta, direção e fiscalização conforme descrito no Estatuto ASDR (2004), além da equipe funcional que fica a cargo de manter a ASDR em funcionamento, são eles:

A. Conselho Deliberativo

É órgão supremo da ASDR, que constitui dos seus sócios efetivos, que estão em pleno gozo de seus direitos e funções, fazendo-se valer assim de suas deliberações para todo o corpo social.

Tem a intenção de discutir a Ordem do Dia, que é mencionada no edital de convocação a cada chamada semestral, conhecer e deliberar sobre as reclamações e sugestões indicada pelos seus associados.

A única que tem autoridade para dar posse aos membros eleitos da Diretoria e do Conselho Fiscal. É a responsável de aprovar o balanço geral da ASDR, após o parecer do Conselho Fiscal e o exame do Conselho Deliberativo.

B. Diretoria Executiva

¹ Tabela de membros e agentes públicos do TRT10 até 31/10/2018 às 14h24min. Acesso em: <http://www.trt10.jus.br/transparencia/contas_publicas/gestao_pessoas/documento.php?ano=&sequencial=174&id=2076>, 18 de novembro 2018.

É um dos três pilares da administração da ASDR, delegado através da Assembleia Geral. É o órgão máximo de administração, cabendo-lhe a função de zelar pela segurança, disciplina e sendo favorável à conservação do patrimônio da associação e o desenvolvimento de seus trabalhos.

Compete ainda ao conselho deliberativo decidir sobre a direção que deve seguir o planejamento, controle, organização e desenvolvimento da associação e acompanhar todos os resultados.

A equipe deverá ser composta por 06 membros, sendo um Presidente, um Vice-Presidente, um 1º Secretário, um 2º Secretário, um 1º Tesoureiro e um 2º Tesoureiro. Cabe à equipe do Conselho Deliberativo, no desempenho de suas funções, convocar a Assembleia Geral quando necessário, aprovar o orçamento anual das receitas e despesas da associação e resolver casos que forem omissos.

O Presidente tem como função representar a ASDR ativamente e passivamente, convocar todas as reuniões da Diretoria Executiva, resolver as questões urgentes que surgirem na associação e autorizar todas as despesas administrativas. O Vice-Presidente tem o papel de substituir o Presidente em caso de algo que o impeça de atuar.

O 1º Secretário é o responsável por secretariar as reuniões da Diretoria Executiva, assinar juntamente com o presidente da associação os editais, portaria e avisos que devem ser expedidos para o conhecimento geral. A fim de organizar e dirigir o arquivo geral da associação o 2º Secretário deve zelar pela boa ordem e conservação, e como principal função a de auxiliar e substituir o 1º Secretário em suas possíveis faltas e impedimentos.

Ao 1º Tesoureiro lhe atribui a função de ter sob sua guarda e responsabilidade todos os valores de propriedades referentes a ASDR, zelar pela guarda e conservação do livro da contabilidade, fiscalizando-o e promovendo a sua escrituração, realizar o pagamento das despesas da

associação, assinando juntamente com o presidente, cheques e outros documentos de natureza bancária e comercial.

O 2º Tesoureiro está presente na associação para substituir o 1º Tesoureiro caso o mesmo falte ou tenha impedimentos de cumprir sua função.

C. Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal tem como objetivo zelar pela normalidade da gestão financeira e patrimonial da associação. Deve exercer uma fiscalização precisa e assídua sobre as atividades que acontecem na ASDR, buscando investigar fatos, colher informações necessárias, examinar livros e documentos, cabendo-lhe fazer sindicâncias de qualquer natureza.

Deve produzir constantes balancetes trimestrais e balanço anual, manifestar-se sobre as propostas de alienação de bens patrimoniais, aquisições e demais assuntos que lhe forem pertinentes e prestar esclarecimentos sobre a situação financeira da ASDR, sempre que solicitado por qualquer um dos seus órgãos ou qualquer associado.

Ainda são de responsabilidade do Conselho fiscal, verificar o equilíbrio entre as despesas administrativas e as receitas para sua cobertura, verificar se a Associação está em dia com seus compromissos firmados junto às repartições públicas fiscais e de previdência. Faz-se necessário apresentar à Assembleia Geral parecer sobre operações sociais, tomando como base o balanço de contas e resultados.

Por fim, o conselho fiscal deve estabelecer normas que gerem um controle das operações da associação, verificando mensalmente o estado econômico-financeiro da ASDR, por meio de informes financeiros e demonstrativos específicos.

D. Equipe Funcional

A Equipe Funcional da ASDR é composta pela união de seis pessoas contratadas em vínculo celetista pela Associação, cada uma com uma função específica..

A estrutura organizacional da ASDR é algo que passa por constantes mudanças, tendo em conta que a cada nova gestão essa estrutura pode ser modificada a partir da forma de gerir de cada presidente.

A ASDR já contou com a participação de 10 funcionários em gestões anteriores, e com o passar dos anos esse quadro tem diminuído cada vez mais com a necessidade de economizar. Sendo assim, hoje os 06 colaboradores que compõem a ASDR acabam por exercer não somente a função pela qual foram contratados, mas também colaborando com demandas de outras áreas.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a estrutura interna da ASDR é composta pelos setores da Gerência, Financeiro, Comunicação e Administrativo. Dessa forma, as demais áreas e setores necessários, são distribuídos de acordo com a necessidade, como por exemplo, o setor comercial, jurídico, atendimento, entre outros.

A Gerente atual, Kelly Cristina da Conceição, é a responsável por gerenciar toda a equipe, delegar funções e atividades a serem realizadas, por organizar toda a estrutura da ASDR e criar um ambiente que seja agradável, acessível e de fácil acesso a todos dentro da Associação.

O setor financeiro é o responsável por organizar os pagamentos a serem realizados pela associação, encaminhando-os para a aprovação do Presidente e do 1º Tesoureiro da ASDR. Fernando Martins Júnior, que atualmente ocupa o cargo, iniciou na associação como estagiário, com o passar dos anos, sua capacidade de gerir o setor o tornou assistente financeiro. São 6 anos como funcionário da associação.

O setor de comunicação na ASDR foi criado na gestão anterior, quando o Presidente Almerindo Pinheiro de Souza assumiu o cargo e sentiu a necessidade de inserir a ASDR no horizonte das novas tecnologias, nas redes sociais e no marketing. Foi então que contratou dois profissionais para gerir o setor, Mayara Rodrigues Fernandes de Sousa e Jefferson Douglas Dias Falcão, os mesmos

tiveram que lidar com a realidade da associação de baixo custo, sem nenhum planejamento ou arquivo documentado para unificar toda a comunicação. Realizaram, então, uma pesquisa sobre quem são os associados, suas expectativas e necessidades.

O papel da comunicação inicialmente foi determinado pelo desejo da presidência de se tornar presente nas redes e mídias digitais, então coube aos comunicólogos organizar e analisar todos os dados da Associação disponíveis. Constatou-se, porém, que não havia dados coletados pelas gestões anteriores sobre perfil dos associados, seus interesses e motivações, e seu uso das redes e mídias digitais. O objetivo do setor hoje é gerar uma comunicação interna e externa sólida e eficaz, capaz de alcançar seus sócios.

O setor administrativo ocupado hoje pela colaboradora Rayane da Silva Oliveira é responsável por facilitar o atendimento e as demandas administrativas da associação, com o objetivo de organizar todos os arquivos, agenda, atendimentos *online* e presencial na sede da ASDR localizada no Foro de Brasília do TRT10.

Todos os demais setores são distribuídos pela gerência de acordo com a necessidade e a capacidade de cada um, com uma equipe reduzida, e menor do que o necessário, é fundamental essa flexibilidade.

A figura abaixo é o organograma da ASDR.

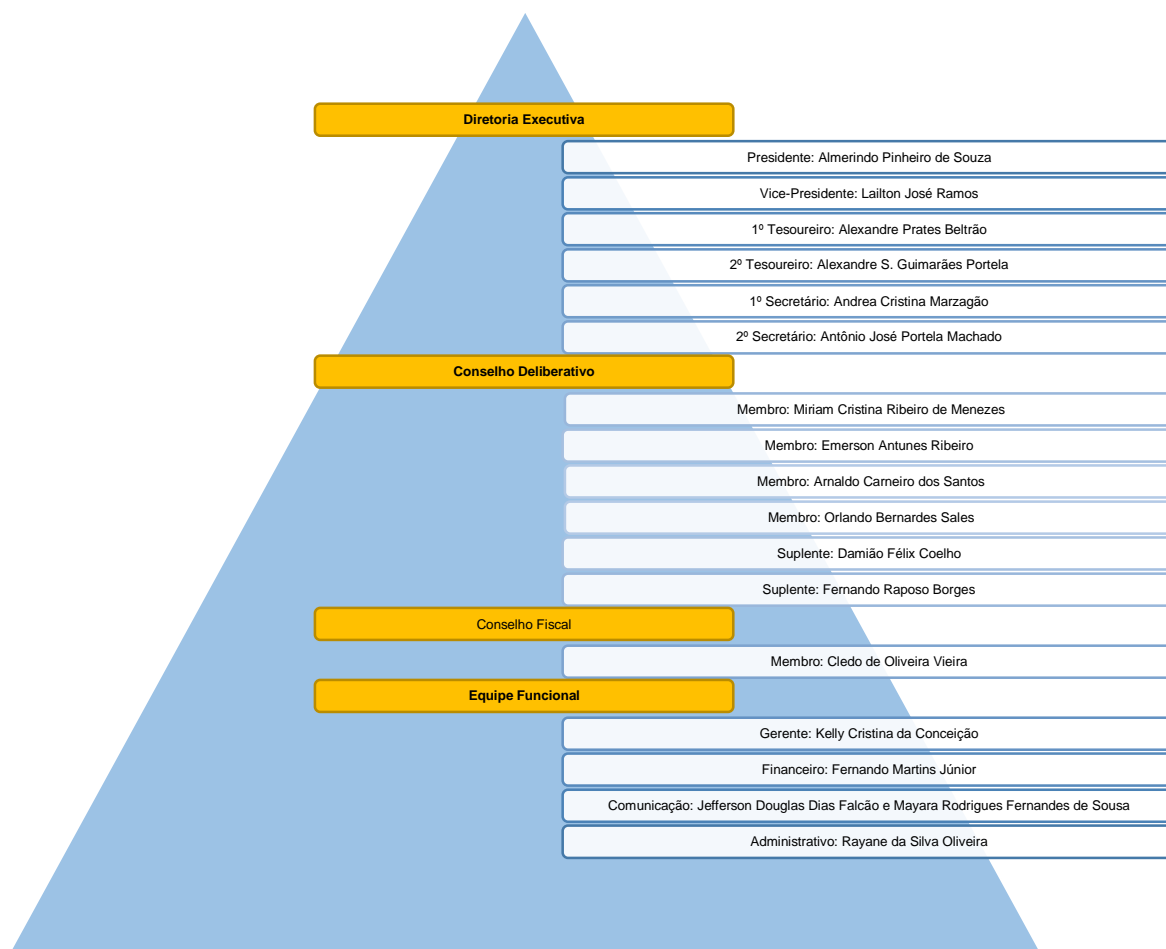


Figura I – Organograma da ASDR. Fonte: elaborado pelo autor

PARTE III- LIDAS E LEITURAS

A comunicação é um aspecto fundamental para uma mudança organizacional. Por meio dela, é possível compreender a organização, suas demandas e necessidades, reorganizar toda estrutura interna, e estabelecer um diálogo fértil com os públicos que a compõem.

Em seu texto, Curvello (2012, p.142) afirma que toda mudança precisa ser vivida entre os colaboradores antes de qualquer ruptura radical e deve ser experimentada de modo que se transforme em uma ordem de coisas a serem realizadas. Durante esse processo, todo discurso comunicativo tem de estar ancorado no real. Não adianta a organização ter a meta de enxugamento da equipe,

e produzir um discurso de expansão de gastos. A coerência e a transparência são fundamentais.

As novas tecnologias têm crescido consideravelmente, a busca por novas ferramentas comunicacionais vem acompanhando esse crescimento, pois, observa-se que as novas mídias dispõem de ferramentas específicas para que cada organização alcance seu objetivo central, tendo em mente sempre seu público-alvo.

A Comunicação Organizacional dispõe de vários produtos, para fomentar diferentes processos, conforme diferentes necessidades. Dentre eles, destaca-se a importância do plano estratégico, um documento que traça o perfil de uma instituição, articulando objetivos e meios, com foco nos resultados e na sustentabilidade do processo. De maneira integrada é possível ter o conhecimento das reais potencialidades que a organização pode alcançar.

De acordo com Nanci Trevisan (2003), em sua Dissertação de mestrado,

“... faz-se cada vez mais necessário o efetivo desenvolvimento e planejamento da comunicação organizacional em termos de comunicação integrada. No entanto, muitas organizações dos mais diversos portes, em especial pequeno e médio, ainda focam a comunicação da empresa pelo simples termo “propaganda”, enxergando a parte e não o todo dentro das possibilidades de relação da empresa com o mercado.” (TREVISAN, 2003)

Deste modo, temos ciência de que é necessário pensar uma comunicação mais inclusiva e adaptativa no centro das organizações, estar ciente sobre suas possíveis mudanças e necessidades. Já Kunsch (2006) diz:

“O planejamento de relações públicas tem que estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores.”

Assim, para que uma organização possa elaborar um plano de comunicação, é necessário ter em mente o que Hart (1981) afirma: a concepção da comunicação em suas diferentes formas de complexidade, nos âmbitos interpessoal, grupal ou organizacional.

Na comunicação interpessoal há uma troca de informação entre os indivíduos, na grupal há uma troca de informações em um determinado grupo, como em reuniões. Como diz Hart (1981) a comunicação organizacional é responsável pela disseminação da informação no quadro de membros de uma determinada

instituição, tendo como principal preocupação a disseminação da cultura organizacional, normas e valores predominantes. (Apud CASTRO, 2009, p.18)

Para que o planejamento se torne eficaz é necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação, amplamente publicizado e discutido, cujos fundamentos sejam o real daquela organização. O desenvolvimento do plano de comunicação tem como premissa, para sua eficácia, um conhecimento da organização e a forma como ela se comunica nos níveis interpessoal, grupal e organizacional, assim como seus objetivos e valores. Não se pode deixar o plano de comunicação guardado na estante, ele deve ser atualizado periodicamente em busca de sempre alcançar seus objetivos, que podem sofrer alterações a partir de diferentes necessidades. Influenciadas pelo cenário.

Deve-se levar em conta a necessidade de se integrar todos os setores e serviços no planejamento de determinadas ações na organização, pois a integração da comunicação vai além de somente algumas execuções práticas que podem gerar resultados finais. Comunicar de forma integrada uma organização, serviço ou produto, é pensar fora da caixa e trazer a ideia de soluções que possam ser inteligentes, diferenciadas e inovadoras em suas dificuldades com o mercado.

Trevisan (2003, p. 53) diz:

Comunicação integrada é desenvolver uma campanha publicitária tal que compreenda: estar onde seu produto está, onde seu público-alvo estiver. A agência terá que cercar o consumidor através de quaisquer ferramentas disponíveis e, para tal, considerar todas elas sem mérito ou deméritos excessivos.

Não se pode pensar um plano de comunicação somente para a rotina das organizações, mas também para as crises, incidentes e rupturas, sejam elas grandes ou pequenas. Como ensina Barry McLoughlin em “Um plano de comunicação eficaz (2004)”, a proposta principal aqui é demonstrar a importância do planejamento para lidar com discussões em ambientes corporativos, uma demissão, ou somente uma simples mudança interna, problemas esses que podem ser resolvidos facilmente, pois, situações mal gerenciadas e boatos acabam minando o ambiente organizacional, bem como a motivação de quem faz parte do grupo.

Como recurso para a prevenção de crises, emergências ou incidentes, o plano de comunicação pensado de forma integrada pode ser criado para padronizar algumas ações que as equipes podem utilizar para consulta. Isso antes de uma crise. O plano de comunicação é necessário para assegurar a fluidez de normas e a unificação de procedimentos e para que a informação circule em todos os níveis da organização, de forma precisa, assertiva e articulada.

O desafio está no que Castro (2009) denomina enviesamentos cognitivos, que podem afetar a assimilação da informação e a percepção, bem como a forma que ela é processada. Esses vieses estão ligados às opiniões pré-existentes dos sujeitos, que resistem ao que lhes parece novo, estranho, diferente e, por isso, menos eficaz.

Para que esse enviesamentos não impeçam a efetivação de um plano de comunicação, Castro (2009) sugere um conjunto de aspectos. São eles:

- Fomentar o envolvimento dos colaboradores – envolver os colaboradores no design do sistema, para que seja possível obter a participação e aceitação do sistema;
- Compreender as necessidades dos colaboradores - identificar e perceber as necessidades de cada um, integrando-as no sistema de desempenho;
- Criar uma atitude positiva – evitar atitudes negativas e rumores na organização acerca do novo sistema. Desenvolver iniciativas de comunicação, sem criar expectativas que depois não serão concretizadas. Analisar argumentos que poderão ter um impacto negativo nos indivíduos e fornecer informações que refutem estes argumentos.
- Fornecer factos e consequências – explicar os factos e as consequências acerca de todo o processo de avaliação de desempenho;
- Documentar as comunicações – atribuir poder e credibilidade com as comunicações escritas e documentadas, como por exemplo, desenvolver documentos acessíveis a todos via internet;
- Utilizar diversos canais de comunicação – desenvolver múltiplos meios de comunicação, incluindo reuniões, emails e circulares, transmitindo de forma repetida e constante a mesma mensagem aos colaboradores;
- Utilizar comunicadores credíveis – identificar fontes credíveis de comunicação para os restantes colaboradores, que poderão ser da área de recursos humanos ou de outros departamentos;
- Repetir a mensagem – repetição da informação de uma forma consistente e constante, obrigando os indivíduos a estarem em contacto com a mesma, e assimilarem a mensagem transmitida.” (CASTRO, 2009, p. 22)

Sendo assim, cada organização deve adotar uma política de comunicação eficaz, que atenda suas necessidades, desenvolvendo assim estratégias da

comunicação para criar uma imagem sólida e positiva para os seus diferentes públicos. O plano de comunicação é, assim, um componente essencial da organização de trabalho que é identificada pelas suas interações sociais dentro da organização.

PARTE IV- CAMINHOS E ESCOLHAS

O percurso metodológico para construção do Plano de Comunicação, foi constituído de quatro partes.

A primeira foi uma análise dos documentos da organização e uma tentativa de encontrar alguns produtos comunicacionais. De fato, há pouca memória sobre a organização, e nenhuma de sua comunicação. Foi feita uma contextualização com os atuais componentes da equipe da ASDR, em busca de saber quais eram os meios utilizados pelas antigas gestões, foi então realizadas ligações informais aos presidentes que já passaram pela ASDR, em busca de materiais que pudessem compor a história da associação. Essa ação foi feita em busca de uma análise mais certa, porém, não obtivemos muito sucesso, pois, nada do que foi produzido antigamente havia sido registrado, ou arquivado.

Na segunda, utilizou-se a técnica de questionários para identificar o perfil e as expectativas dos associados, foi aplicado um questionário inicialmente em busca das expectativas dos associados, porém, o questionário ficou à espreita por não atender uma quantidade expressiva dos sócios, sendo assim, ele não revelaria a realidade da associação, pois, não havia dados suficientes para entrar em contato com os sócios que continham a associação. O questionário foi importante, para apontar fatores cruciais na comunicação.

A terceira técnica foi a entrevista com os diretores da associação, para aprofundar suas expectativas sobre a comunicação. Constatou-se que a ASDR, na avaliação de seus gestores, precisa de mais visibilidade e de mais diálogo com os públicos interno e externo. Os responsáveis pela ASDR Almerindo e Kelly se propuseram a um bate papo com o aluno, para dialogar sobre as perspectivas esperadas para a Associação no âmbito da comunicação. Foi visível suas

preocupações com relação a visibilidade dentro do ambiente que atua, a falta de uma boa estrutura interna que traga retornos expressivos dentro da organização, a necessidade de se posicionar melhor diante seus sócios, através de uma boa comunicação externa, que possa trazer a essência da atual gestão, uma marca com mais força e mais atuante no dia-a-dia dos servidores.

A quarta parte foi constituída por uma revisão bibliográfica sobre o plano de comunicação, tanto de cunho mais teórico, considerando sua importância, diretrizes e valores, quanto mais instrumental, mostrando como ele deve ser desenvolvido. Tentou-se responder à questão: como fazer um plano de comunicação? Trazendo a visão de autores e dados importantes para a área da Comunicação e qual a sua importância de atuação dentro do Terceiro Setor.

Após concluir essas etapas, constatou-se que era necessário pôr a mão na massa. Percebeu-se que um primeiro plano, segundo os autores pesquisados, só ganha a vida no cotidiano, com avaliações, adaptações e até mudanças. Sendo assim, a primeira ação é determinar o ponto de partida, distinguir quais são os materiais disponíveis, e a melhor forma de atuar com eles, para que o retorno seja expressivo e alcançável.

A função é sugerir um plano de comunicação que seja adaptável e iterativo. A implementação das ações aqui sugeridas não são determinantes, elas devem se adaptar com a realidade, devem ser acompanhadas e gerida da melhor forma, para que o que foi determinado seja realmente alcançado e os resultados sejam bons números de adeptos da causa, e de uma marca com forte impacto em seu ambiente de atuação.

PARTE V- PESOS E MEDIDAS

Neste tópico, como considerações finais, serão apresentadas algumas premissas para o que o plano de comunicação para a ASDR seja eficaz, bem como algumas dificuldades e desafios.

Na elaboração das ações é preciso ter em mente o público-alvo, que podemos inferir através do perfil já existente mas ainda não documentado do quadro

de sócios. Sendo assim, dos 665² associados filiados a ASDR, 276 são servidores aposentados. Os 389 sócios restantes formam o quadro de servidores sócios-ativos, englobando sócios que fazem parte do quadro de funcionários do TRT10, e sócios cedidos a outros órgãos, mas que fazem a utilização dos benefícios da associação.

Sendo assim, é preciso estar atento à forma de comunicar, visto que 41,50% do montante de associados é aposentado. Se o maior foco é na inclusão da tecnologia no ambiente organizacional da ASDR, é necessário estar atento para a forma de levar esse conteúdo a um grupo tão importante, já que o recorte geracional está ligado à utilização ou à rejeição de certas mídias.

Em conversa com os gestores, com os colaboradores e associados, chegou-se à proposta da missão da ASDR: “conquistar o fortalecimento dos projetos da entidade dentro e fora da organização, com o apoio dos próprios sócios, demonstrando a valorização dos associados e servidores do Tribunal Regional do Trabalho da Décima Região”.

Estabeleceu-se, também dessa forma dialógica, a meta de “alcançar a excelência nos serviços prestados, atendendo as demandas recorrentes dos associados e servidores do TRT10”. Observou-se a importância de fortalecer a instituição, como entidade representativa do quadro associativo do TRT e seus principais interesses, gerais e coletivos, em juízo ou fora dele, em qualquer foro ou instância, tendo a entidade o compromisso de informar os servidores sobre as atividades partidárias ou sindicais.

É preciso urgência para se criar documentos para a padronização da marca, como o Manual de Identidade Visual (MIV), no qual deve constar normas técnicas, especificações e recomendações para a utilização da identidade em uma determinada ação ou marca. Ele serve para tornar fácil o reconhecimento e a memorização da marca, buscando preservar suas propriedades visuais, como paleta de cores, versões formais de utilização da assinatura, dimensões da marca etc.

Outro documento necessário é o planejamento das mídias sociais, dando atenção à criação de um plano diário de postagens nas redes, evitando assim a

² Dados obtidos do sistema de gestão da Associação dos Servidores do TRT da Décima Região. 11 de Novembro de 2018.

postagem aleatória de matérias ou conteúdos emprestados de seus órgãos oficiais. A associação precisa ter uma forma de comunicar que identifique a marca, para isso, é fundamental a contratação de um profissional de Jornalismo, para a elaboração correta do conteúdo a ser disseminado pelas redes oficiais da associação, possibilitando, assim, uma efetividade na comunicação.

Para que as ações fluam, é necessário construir um ambiente corporativo que seja favorável a tal implementação. Todos os funcionários precisam estar engajados na utilização dos instrumentos de comunicação propostos. Com o quadro de funcionários limitados, são necessários o entendimento e adesão de todos para a realização dos procedimentos, mesmo que seja necessária a capacitação dos funcionários por parte da empresa.

É preciso designar um porta-voz para a associação, deixando-o responsável por falar e responder a e-mails institucionais, os canais de comunicação como o chat do Facebook, comentários em potencial de ataque. O porta-voz passa a ser a pessoa que fica a cargo de levar a missão e os objetivos de forma clara a todos os envolvidos. O profissional que está apto e preparado para lidar com questões de crise, emergência, incidentes, agravamentos maiores.

Ao final, para o site que está em manutenção é esperado que atenda todas as demandas que hoje são solicitadas por telefone e e-mail. Deixando visível e acessível produtos que são de interesse dos associados, como o estatuto da associação.

Colocar em prática ações de transparência através dos meios digitais, uma seção no site para que esses dados estejam disponível 24h por dia e 7 dias por semana. São essas ações que reforçam o compromisso com o associado, ao deixar visível para onde é encaminhada a verba da associação.

As ações sugeridas corroboram para a credibilidade, a visibilidade e o fortalecimento da imagem e podem gerar captação de recursos e mais voluntários.

Por fim, afirma-se o quanto o planejamento da comunicação é um passo muito importante para uma organização, em especial do terceiro setor, que por anos ficou à mercê da intuição dos profissionais ou da falta deles. Considera-se este o maior desafio para a implementação do plano: a trajetória de improviso na área de

comunicação. O segundo desafio vem da dificuldade de lidar com recursos frequentemente escassos, sendo que a comunicação é a primeira área a ser cortada quando falta dinheiro e, contraditoriamente, a que mais tem de mostrar resultados para a organização sobreviver.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. (2005). Performance Management. Prentice Hall. Trabalho apresentado na Divisão Temática Comunicação, Espaço e Cidadania, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- CASTRO, Yolanda - Avaliação de desempenho: plano de comunicação do SIADAP. Lisboa: ISCTE, 2009. Dissertação de mestrado. <<http://hdl.handle.net/10071/2537>>. Acesso em 09 nov, 2018.
- CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Brasília: Casas das Musas, 2012.
- Estatuto Social da Associação dos Servidores do TRT da Décima Região – ASDR, 2004.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. “Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas” in Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura, n. 34, p. 120-142, 2006.
- MCLOUGHLIN, Barry. Um plano de comunicação eficaz. HSM Management. 2004.
<http://www.professoracintia.com.br/tecnicas_de_negociacao/um%20plano%20de%20comunica%E7ao%20eficaz.pdf>. Acesso em 01 nov, 2018.
- RICO, MARIANA; LUIZ FERNANDO, SILVA. Comunicação e Marketing no Terceiro Setor: Por quê e para que a comunicação deve existir no trabalho das Organizações da Sociedade Civil. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Paraná, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1572-1.pdf>>. Acesso em 12 nov, 2018.

- TOSCANO, Andreia Manuel Baptista et al. A comunicação integrada no marketing social: plano de comunicação para a AFID. 2009. Tese de Doutorado. <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1762>> Acesso em: 11 nov, 2018
- TREVISAN, Nanci Maziero. O mito da comunicação integrada. Comunicação & Inovação, v. 3, n. 6, 2010.
- http://www.silabo.pt/Conteudos/8520_PDF.pdf. Acesso em 09 nov, 2018.
- <https://www.asdr.org.br/asd/sys/txt/sobre>, acesso em 10 nov, 2018.
- <http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=0&Cod=234>. Acesso em 10 nov, 2018.

Sites consultados

- ✓ www.abong.org.br
- ✓ www.ibge.gov.br
- ✓ www.ipea.gov.br
- ✓ www.sindjusdf.org.br
- ✓ www.asdr.org.br