



## **Um modelo de assessoria de comunicação do Terceiro Setor: O caso da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae Salvador) <sup>1</sup>**

Clarissa Amaral <sup>2</sup>

Faculdade de Tecnologia e Ciências

Márcia Carvalhal <sup>3</sup>

Portal RP-Bahia

Marcello Chamusca <sup>4</sup>

Portal RP-Bahia

### **Resumo**

Este artigo é fruto da articulação entre estudos teóricos e pesquisas empíricas realizados no âmbito da assessoria de comunicação da Apae Salvador, instituição voltada à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência mental em Salvador/BA. Consiste especificamente em descrever as mudanças operadas, desde meados de 2006, com a implementação de um novo projeto de comunicação. As conclusões iniciais são as de que o novo projeto já começa a trazer resultados significativos, visto que diferentemente do antigo modelo – que era voltado para os meios de comunicação de massa e baseado nas atividades de assessoria de imprensa e publicidade – se volta para as especificidades dos públicos estratégicos da instituição, utilizando as Novas Tecnologias de Comunicação e Informação, permitindo relações cada vez mais qualificadas entre a organização e seus diversos públicos de interesse.

### **Palavras-chave**

Assessoria de Comunicação; Apae Salvador; Novas Tecnologias; Relações Públicas; Segmentação de Públicos.

### **Introdução**

O presente texto foi desenvolvido com base em estudos e pesquisas, bem como na experiência pessoal dos seus autores nesta estrutura; de estudos e pesquisas realizados; e, sobretudo, na vivência da consultora de comunicação e assessora de imprensa, a jornalista

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no II Altercom – Jornada de Inovações Midiáticas e Alternativas Experimentais.

<sup>2</sup> Jornalista; Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), professora da Faculdade de Tecnologia e Ciências; Consultora de Comunicação e Assessora de Imprensa da Apae Salvador.

<sup>3</sup> Mestranda em Ciências da Educação; especialista em Educação Superior com Ênfase em Novas Tecnologias; Bacharel em Comunicação Social/Relações Públicas; pesquisadora da área de Cibercultura e Relações Públicas vinculada ao CNPq; assessora de relações públicas da Apae Salvador; diretora do Portal RP-Bahia; editora da RP em Revista e do boletim informativo mensal Orgulho de Ser RP; coordenadora da Campanha Nacional de Valorização da Profissão de Relações Públicas no Brasil; membro do Comitê Organizador da Cúpula Ibero-americana de Comunicadores.

<sup>4</sup> Especialista em Educação Superior com Ênfase em Novas Tecnologias; Bacharel em Relações Públicas; pesquisador da área de Cibercultura vinculado ao CNPq; professor da Faculdade Isaac Newton; diretor geral do Portal RP-Bahia; editor da RP em Revista, do boletim Orgulho de Ser RP e do Guia de RP na Internet; coordenador geral da Campanha Nacional de Valorização da Profissão de RP; membro do Conselho Editorial da Revista Alagoana de RP; membro dos Comitês Organizador e Científico da Cúpula Ibero-americana de Comunicadores.



Clarissa Amaral, que presta serviço para a esta instituição há mais de 12 anos e, por consequência, conhece muito bem não só o nosso objeto de estudo – a estrutura da assessoria de comunicação – como de todo o resto da organização.

A nossa tentativa, portanto, será a de trazer um panorama do trabalho de comunicação que se pratica na Apae, explorando não só as perspectivas estruturais que envolvem este grande projeto, mas também a sua dimensão estratégica, com o objetivo de desvelar aquilo que se constitui no elemento principal da comunicação organizacional contemporânea: o ato de pensar estrategicamente a comunicação, em suas nuances, entendendo as especificidades dos públicos que a organização se relaciona.

### **Imagem institucional: um pouco de história**

A construção da imagem da Apae Salvador começou a ser formatada em 1989, quando a instituição transferiu-se para a nova sede, na Pituba, depois de uma grande campanha de mobilização para a arrecadação de recursos para a obra. Naquela ocasião, o objetivo da comunicação era consolidar a imagem da Apae como uma instituição de referência no atendimento ao portador de deficiência mental.

Com a extinção da Legião Brasileira de Assistência (LBA), em 1995, os recursos governamentais destinados às instituições filantrópicas tornaram-se escassos. Com isso, a Apae Salvador, que já havia se consolidado como instituição de referência no atendimento ao portador de deficiência mental, adotou um novo modelo de gestão organizacional e passou a investir na profissionalização de recursos humanos, oferecendo também novos serviços à população para arrecadar recursos que pudessem viabilizar o cumprimento da sua missão institucional. Assim, os serviços médicos e laboratoriais que a instituição mantinha para atender apenas aos portadores de deficiência mental foram estendidos à população de uma forma geral.

Nesse novo contexto, a comunicação, que antes era trabalhada apenas na sua dimensão institucional, começou a ser executada também em nível mercadológico. Àquela altura, a estrutura da organização ficou dividida entre as chamadas atividades meio (aquelas que eram exercidas para viabilizar financeiramente o atendimento à pessoa com deficiência mental) e atividades fim (aquelas exercidas diretamente no atendimento a pessoa com deficiência). Hoje, no entanto, essa classificação já é considerada ultrapassada, pois não confere a verdadeira dimensão da proposta. Neste sentido, a instituição passou a utilizar a nomenclatura “núcleos de resultados”, que apesar de denotar a necessidade da obtenção de resultados, como uma empresa, na prática significa que todos os resultados



alcançados pela instituição estarão sempre direcionados para o cumprimento da missão institucional.

Mas o que vale destacar aqui é que, a partir deste ponto, a necessidade de comunicação passou a ser também mercadológica, pois os recursos para a sua manutenção dependiam da divulgação dos serviços que passaram a ser prestados à população na área de saúde, tais como consultas e exames médicos e laboratoriais. Um dos novos serviços implantados nesta ocasião foi o Laboratório de Triagem Neonatal, que mais tarde passou a ser chamado de Serviço de Referência em Triagem Neonatal (SRTN), o único serviço da Bahia credenciado pelo Ministério da Saúde para realizar o Teste do Pezinho, exame que detecta uma série de patologias através de uma técnica revolucionária, que utiliza um filtro de papel para coleta da amostra do sangue do recém-nascido.

Uma nova mudança no foco da comunicação organizacional da Apae Salvador acontece a partir de 1998, com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que estabeleceu a implantação de classes inclusivas em todas as escolas da rede pública de ensino e, com isso, o fim, paulatino, das chamadas escolas especiais. Esse novo contexto leva a instituição a perceber que a sua missão tinha que ser ampliada. Agora, a Apae Salvador precisava também se credenciar como uma instituição preparada para formar, capacitar e qualificar recursos humanos especializados na área de educação, capaz de ajudar aos governos federal, estadual e municipal no processo de preparação dos professores, supervisores e orientadores na rede pública de ensino para receber o portador de deficiência mental, nas classes inclusivas. Nesse sentido, a comunicação passou a agregar também à imagem institucional o conceito da experiência e do *know-how* adquirido que poderia ser repassado pela Apae nesse processo de inclusão.

Em 2005, o Serviço de Referência em Triagem Neonatal e o Centro Médico da Apae Salvador validaram a técnica do papel filtro, utilizada no Teste do Pezinho, para ser usada também em exame pré-natal. A nova técnica viabilizou a atuação da instituição em uma nova vertente. Percebeu-se que a instituição tinha material e recursos humanos para atuar também na área de pesquisas científicas. Assim, em dezembro de 2005, foi criado o Núcleo de Pesquisas Científicas (Nupec), que, em parceria com outras instituições, como a FioCruz e o Instituto de Saúde Coletiva, da Universidade Federal da Bahia (Ufba), vem desenvolvendo diversos estudos e pesquisas na área de saúde. Essa nova linha de atuação levou a comunicação a voltar-se, também, para um outro tipo de público, mais seletivo e especializado, que exige informações diferenciadas.

Com todos esses novos elementos, no início de 2006, percebeu-se que a Apae Salvador não estava conseguindo estabelecer uma comunicação eficiente com os seus diversos públicos de interesse. Na verdade, não se tinha sequer a exata dimensão dos públicos da organização. A Apae Salvador havia se transformado numa organização com alto nível de complexidade, contando com muitas frentes de atuação. E esse crescimento estava levando a instituição a gerir a sua comunicação de forma diferenciada. O primeiro passo foi a realização de estudos para a segmentação do seu público, e assim iniciar uma série de mudanças que possibilitassem a adoção de um modelo de comunicação integrada, mas segmentada em relação aos seus públicos.

### **O estudo de públicos: a base do novo projeto**

Segundo Chamusca e Carvalho (2004, p.3), público é todo grupo que influencia ou é influenciado pela organização, em algum grau, direta ou indiretamente. Em relações públicas ele deve ser o mais específico possível. Para trabalhar esses públicos, primeiramente deve-se identificá-los, para em seguida poder-se classificá-los e analisá-los. Identificar um grupo como público e classificá-lo, entretanto, não é tarefa fácil, pois o mesmo grupo pode se interrelacionar com tipos de públicos de diferentes patamares dentro da organização, tornando-se assim um grupo multi-público e de difícil classificação.

Contudo, o que se pretendeu neste trabalho foi poder identificar e classificar todos os públicos da Apae, analisando-os e tentando entender quais os níveis de interesse e essencialidade de cada um. Utilizou-se para isso, além do tradicional critério geográfico e da tipologia de Matrat (SIMÕES, 1995), a contribuição que Fábio França traz no seu livro *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica* (2004), de modo que se conseguisse, a partir das características da relação desses públicos com a organização, estabelecer o desenvolvimento de ações para maximizar os resultados pretendidos pelo plano.

O principal desafio deste estudo foi o de alcançar o nível de aprofundamento necessário na caracterização dos segmentos de públicos da instituição, para que pudesse subsidiar ações mais específicas e eficientes nos planejamentos estratégicos de comunicação, possibilitando a instituição vencer a concepção tática estabelecida no ambiente informal das organizações e tentar pensar estrategicamente as relações da organização com os seus mais diversos públicos, dentro do conceito da comunicação integrada, nos moldes que sugere Kunsch (2003).

Como foram identificados mais de 150 públicos na organização, para um melhor entendimento, os públicos foram subdivididos por área, chamando atenção, no entanto, de que todos os públicos devem ser entendidos como públicos da organização e não apenas públicos da área, uma vez que cada um deles pode influenciar no sucesso da instituição.

### **Diagnóstico, prognóstico e parecer de Relações Públicas**

Percebeu-se que a Apae Salvador era uma organização com um nível de complexidade bastante alto e contava com muitas frentes de atuação nas áreas de saúde, educação e capacitação profissional. Esse crescimento que vinha obtendo desde a sua fundação fez com que se criassem vários setores e departamentos para que pudessem dar conta da complexidade que alcançou a organização.

Detectou-se, entretanto, que, apesar da instituição como um todo funcionar muito bem, não havia muita clareza por parte dos gerentes e coordenadores dos núcleos de resultados sobre quais são seus públicos estratégicos, impedindo assim, que pudessem pensar em ações específicas para esses públicos e melhorar significativamente a qualidade da sua relação para com eles.

Neste sentido, apontou-se para a probabilidade da instituição estar perdendo a oportunidade de gerir com mais eficiência a relação com os seus públicos estratégicos, o que, a médio e longo prazos também poderia fazer uma grande diferença para ela. Entendeu-se que o fato da organização trabalhar a comunicação em nível bidimensional naquele período, em que a primeira dimensão pode-se tomar a comunicação institucional (voltada à consecução da missão da organização – atividades fim); e a segunda dimensão, a comunicação mercadológica (voltada para o marketing dos serviços de saúde – atividades meio); poderia criar um hiato entre funcionários que atuam em frentes diferentes.

Assim, apontou-se como adequado para que a organização alcançasse uma maior harmonia nas relações com os seus públicos internos que se trabalhasse uma terceira e última dimensão, a da comunicação interna-administrativa (voltada a integrar os colaboradores das diversas frentes de atuação, dando uma unidade ao corpo de funcionários e uma identidade única ao colaborador da Apae).

Esta dimensão da comunicação interna-administrativa trabalharia a importância de cada uma das frentes de trabalho, integrando-as, fazendo-as dialogar permanentemente, criando a unidade necessária para o auto-reconhecimento de cada colaborador como membro da mesma “família”, como uma “peça da mesma engrenagem”, e trabalhando em prol da consecução da mesma missão.



## Referenciais teóricos do novo projeto

Como visto na Introdução deste trabalho, o novo projeto de comunicação da Apae Salvador está fundamentado na utilização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e nos novos paradigmas da chamada Sociedade da Informação (CASTELS, 1999), baseada em novas formas de comunicação que possibilitam o rápido e permanente fluxo de informações, diminuindo distâncias e relativizando o fator tempo em uma série de atividades humanas.

Dessa forma, a informação migra para o meio digital e tem, na Internet, o seu principal canal de transmissão e transferência (JAMBEIRO; SILVA, 2003). Os avanços que se colocam nessa área trazem também, em seu bojo, uma nova forma de pensar, uma nova cultura, que se baseia na interatividade, na participação e na democratização da informação e do conhecimento.

A popularização das TICs promoveu impactos profundos nos meios de comunicação de massa. A facilidade de transmitir informação e o baixo custo para a sua produção, características preponderantes do novo modelo, proporcionaram uma explosão de informações em rede e também um crescimento vertiginoso de novas mídias, como *sites*, *blogs*, comunidades de *orkut* e portais de notícias alternativos. Com a diversidade de opiniões e análises e espaço destinado à crítica da cobertura dos fatos pela mídia, realizada pelos próprios *medias*, acontecimentos que antes ficariam limitados a um pequeno círculo de pessoas, passaram a ter visibilidade e repercussão. O advento da Internet, portanto, inverteu a lógica e permitiu a oxigenação do debate, refletindo diretamente no monopólio da informação, antes concentrado nos meios de comunicação de massa.

O modelo adotado até 2006 pela Apae Salvador se limitava aos moldes simplistas dos meios de comunicação de massa que, como observa Le Coadic (1996, p. 12), restringe a comunicação a uma relação bilateral: informador – informado. Sem entrar no mérito da eficiência da mensagem, podemos afirmar que o modelo de gestão da informação adotado pela instituição não se transformava em um processo de comunicação social, pois, para tanto, faltava movimento, o que permitiria a troca de informação, um mecanismo de alimentação recíproco entre ela e a sociedade.

Para desenvolver o novo projeto foi levado em consideração o novo contexto da informação e seus paradigmas. O primeiro elemento a ser pontuado é a fragmentação da antes sólida audiência de TV, que está associada à crescente popularização das TICs. Na verdade, existem diversas razões para essa mudança. Entretanto, a mais importante, sem dúvida, é que a televisão e os outros veículos tradicionais de comunicação estão sendo



desafiados pela Internet e por outras tecnologias que oferecem opções mais amplas de serviços de informação e entretenimento (DIZARD, 2000, p. 19). O fenômeno que acometeu as grandes redes de TV americanas na década de 1990, não tardou a se confirmar no Brasil. Como vimos anteriormente, o crescimento das TICs no Brasil praticamente quadruplicou nos últimos cinco anos. E a consequência direta dessa diversificação de meios é a *desmassificação* da informação, característica chave do novo sistema.

Ao contrário do que ocorria na sociedade industrial, a produção fabril deixou de ser realizada em série, porque as novas tecnologias permitem a fabricação de produtos personalizados ao mesmo custo do que antes só seria possível, se fosse produzido em massa. O mesmo processo ocorre na comunicação. A popularização cada vez maior dos recursos de informação e comunicação, gerados pelas novas tecnologias, principalmente a Internet, possibilitou a incorporação do conceito de segmentação de públicos, a custos ínfimos. Com isso, o desafio da comunicação agora é criar vínculos de relacionamento da organização com seus públicos (PINHO, 2003, p. 49).

Se antes o foco principal da comunicação era a massa, feita através de jornais e emissoras de rádio e TVs, agora a palavra de ordem é a personalização, através da segmentação de públicos. Com a Internet, o processo lento e desarticulado de formação de públicos acelerou-se e organizou-se rapidamente. As massas agora podem ultrapassar a sua característica de estar espacialmente separadas, achar interesses convergentes na rede e formar, instantaneamente, públicos motivados e bem maiores. Se no antigo paradigma o processo de informação e comunicação era feito de “poucos para muitos”, a nova ordem agora é de “muitos para muitos” (DUARTE, 2002, p. 23).

A produção e distribuição de produtos jornalísticos na estrutura de hipertexto, a exemplo dos *blogs*, organizados e assinados por *mass medias* e personalidades de destaque nacional e internacional é outro instrumento de informação e comunicação proporcionado pelas TICs, que não pode ser desprezado na avaliação da comunicação organizacional. Além de ampliar o universo de informação, esses novos meios possibilitam a diversificação de opiniões, comentários e análises e também a interatividade do público que agora pode se manifestar a respeito de todos os temas da atualidade. Nesse universo, onde não existe concorrência direta com as grandes empresas de comunicação, as informações veiculadas pela mídia convencional são amplamente repercutidas e debatidas nos *blogs*, nas listas de discussão e em sites de relacionamentos, como o Orkut. Trata-se de novos meios de informação e de comunicação, bastante participativos, que não podem mais ser menosprezados pela comunicação das organizações.



## **Um novo projeto de comunicação**

De 1995 a 2006, Apae Salvador vinha trabalhando com ênfase na comunicação institucional e poucas inserções na comunicação mercadológica. Ao longo desses anos, a instituição cresceu, diversificou suas atividades, todos os núcleos se reestruturaram, mas a comunicação continuou com o mesmo contingente funcional, utilizando os mesmos recursos estratégicos, ou seja, trabalhando para atingir os seus públicos apenas através da comunicação de massa, fundamentada no trabalho de divulgação realizado pela assessoria de imprensa e através de peças publicitárias veiculadas nos meios massivos.

A partir do estudo de públicos realizado, percebeu-se que este direcionamento da comunicação estava equivocado. Surgiu, então, a idéia de inverter o eixo das estratégias comunicacionais da instituição. A nova proposta privilegiou as atividades de relações públicas, enfatizando as ações de comunicação digital e as novas tecnologias de informação e comunicação, para potencializar as relações da instituição com cada um dos seus públicos estratégicos, mas mantendo todas as outras estratégias já estabelecidas, como a assessoria de imprensa e a publicidade. Neste novo eixo, portanto, a comunicação da instituição norteia-se nas atividades de relações públicas para atuar mais direcionadamente em nível tridimensional: comunicação interna, institucional e mercadológica.

O processo englobou também a reestruturação da assessoria de comunicação, que foi, consideravelmente, ampliada, uma vez que antes era reduzida a apenas quatro profissionais e hoje conta com 10 pessoas, sendo uma publicitária, uma jornalista, três relações públicas, um designer gráfico e webdesigner, um estagiário de jornalismo, uma estagiária de RP, uma estagiária de publicidade e uma pessoa de apoio, conforme veremos mais detalhadamente a seguir.

O fato é que esta estrutura nos permite afirmar que a Apae Salvador pode ser considerada hoje um modelo a seguir pelas organizações do Terceiro Setor em todo o Brasil, no que diz respeito a observância da regulamentação das profissões da área de comunicação, visto que na sua estrutura atual existem profissionais de várias sub-áreas, desempenhando suas atividades privativas, em consonância com as diretrizes, objetivos e conceitos, previamente estabelecidos no Planejamento Estratégico de Comunicação da instituição.

Ao segmentar os seus públicos, percebeu-se que a organização ganhou um maior poder de se relacionar de forma personalizada com cada segmento, melhorando significativamente as relações que estabelece com cada um deles.



## **Assessoria Institucional e de Comunicação**

Além de ser o núcleo responsável pela imagem institucional da organização, a Assessoria Institucional e de Comunicação (Assic) da Apae Salvador tem hoje a atribuição primordial de garantir a qualidade das relações estabelecidas entre a organização e seus diversos públicos, integrando os públicos internos, informando os públicos externos e mantendo canais permanentes de comunicação, em via de mão dupla, com cada um deles.

A Assic é responsável por todas as publicações da instituição, bem como o seu portal de informações e serviços, além das relações com a imprensa e a publicidade veiculada nos meios de comunicação de massa. É formada por uma equipe interdisciplinar, com profissionais de diversas áreas de formação, o que permite a verdadeira articulação do conceito de gestão da comunicação integrada (Kunsch, 2003), aquela em que as sub-áreas da comunicação (publicidade e propaganda, jornalismo, relações públicas, editoração e comunicação digital) se engendram na rotina diária das suas atribuições, para desenvolver um trabalho de comunicação a altura da instituição.

A estrutura atual da Assic é a seguinte:

- **Coordenação Geral:** Ângela Ventura – Publicitária;
- **Consultoria de Comunicação e Assessoria de Imprensa:** Clarissa Amaral (Em Pauta Comunicação e Marketing) – Jornalista, Mestre em Ciência da Informação;
- **Relações Públicas:** Fabiana Perim – Relações Públicas, Especialista em Marketing;
- **Comunicação Digital:** Marcello Chamusca e Márcia Carvalhal (VNI Comunicação Estratégica e Digital) – Relações Públicas, Especialistas em Educação Superior com Ênfase em Novas Tecnologias;
- **Editoração:** Leonardo Miranda – Design, Acadêmico de Administração;
- **Estagiários:** Marcela Dourado (Relações Públicas), Tiago Abelardo (Jornalismo), Carolina Oliveira (Publicidade e Propaganda).
- **Apoio administrativo:** Sol Evangelista (estudante de Publicidade e Propaganda)

## **Atividades da assessoria de comunicação**

Dentre os serviços desenvolvidos pela Assessoria Institucional e de Comunicação da Apae Salvador estão: assessoria de imprensa; relações públicas; publicidade; comunicação digital; clippagem de impressos e eletrônicos; Jornalismo Institucional (redação e edição de jornal/house organ etc.); análise de resultados; organização de eventos; planejamentos (estratégico, gerenciamento de crise de imagem); planos de divulgação; acompanhamento da exposição da marca; folders e outros impressos.

Uma estratégia que merece destaque é a de desenvolvimento de produtos individualizados, que consiste basicamente em eventos (no sentido amplo da palavra) de grande porte, que podem envolver de forma direta ou indireta os públicos estratégicos da organização, em torno do conceito de comunicação pré-estabelecido no plano da instituição e que possam fortalecer de alguma forma a imagem favorável que se pretende para a organização. Os produtos individualizados envolvem ações de todas as sub-áreas da comunicação, tanto no processo de planejamento quanto na sua execução.

Com base nas atividades elencadas acima, percebe-se que há o desenvolvimento de uma gama considerável de serviços, em diversas sub-áreas da comunicação, envolvendo desde atividades voltadas para o jornalismo institucional, passando por atividades de relações públicas e publicidade e propaganda, até atividades específicas que envolvem o design gráfico.

O trabalho é feito através de um Planejamento Estratégico, elaborado e atualizado anualmente. A solicitação de serviços de comunicação e especificamente de imprensa são feitos durante reunião semanal, mantida com a coordenadora da Assessoria Institucional e de Comunicação (Assic), uma vez que, diariamente, o estagiário de jornalismo realiza o *clipping* com todo o material publicado nos jornais locais e, semanalmente, com as revistas de circulação nacional, sobre as atividades da instituição e suas similares. Quando solicitada, a Empauta Comunicação e Marketing, empresa parceirizada da estrutura, elabora relatórios específicos, *books* com o material publicado pelos jornais e contrata clippagem eletrônica – material coberto pela mídia eletrônica (rádios e TVs).

Dentro do contexto estratégico, a atividade mais flexível normalmente fica por conta da Assessoria de Imprensa, que, além da divulgação pró-ativa, é pautada também pela *Agenda Setting* (McCOMBS e SHAW, 1972)<sup>5</sup> ou por demandas da própria imprensa. Além disso, as atividades são planejadas com base em quatro sub-áreas da comunicação, conforme segue.

### **1. Assessoria de Imprensa**

- *Elaboração e distribuição de releases sobre as atividades e serviços da instituição -*  
Para que possam ser divulgados amplamente, as atividades, projetos ou programas

---

<sup>5</sup> Podemos dizer que o processo que antecede a notícia midiática é manipulado a partir de critérios específicos de noticiabilidade estabelecidos por atores diversos nele envolvidos. Entre esses atores, se encontram as figuras do *Gatekeeper*, responsável pela seleção das notícias (agendamento), e do *Newmaking*, o responsável por transmitir a notícia, geralmente, enxertada das suas opiniões. Em última análise, a hipótese da “*agenda-setting*” é de que os meios de comunicação de massa nos dizem sobre quais os temas e sob que ótica devemos pensar.



propostos pelos setores devem ser comunicados à Assessoria Institucional, com prazo mínimo de quatro dias.

- *Elaboração, negociação e distribuição de sugestão de pauta sobre as atividades e serviços da instituição* - Para que possam ser divulgados amplamente, as atividades, projetos ou programas propostos pelos setores devem ser comunicados à Assessoria Institucional, com prazo mínimo de quatro dias.

*(Vale ressaltar que a instituição tem como política implícita que nada passado às vésperas do acontecimento é transmitido aos meios de comunicação).*

- *Redação e edição do boletim informativo* – Serão redigidos, editados e impressos um total de quatro boletins informativos nos meses de março, maio, agosto, novembro.
- *Elaboração de kit de imprensa* – O kit de imprensa é elaborado sempre que houver um evento de grande importância para a instituição. Neste kit constam informações sobre o evento específico, o histórico da instituição, os números da Apae e outras informações necessárias à cobertura da imprensa.
- *Agendamento de entrevistas* – A marcação de entrevistas junto aos veículos impressos e eletrônicos poderão ser propostas sempre que o setor realizar um grande evento. A Assessoria de Imprensa analisa o pedido e somente faz os contatos se julgar procedente a solicitação.

## **2. Relações Públicas**

- Elaboração de cartão-padrão para aniversariantes (funcionários).
- Elaboração de nova carta-padrão de agradecimento e outras correspondências para os doadores do Telemarketing e clientes do ambulatório e laboratórios.
- Elaboração de jornal-mural: Toda semana.
- Elaboração de boletim interno – São confeccionados 12 boletins internos por ano, sendo distribuído aos funcionários no dia 15 de cada mês.
- Sugestão e acompanhamento de eventos – Apresentação de projetos de comemorações especiais, como Dia das Mães, dos Pais, da Criança, Natal, comemoração de aniversário da instituição, Semana do Excepcional. Todos os projetos propostos são apresentados, no mínimo, 15 dias antes da data.
- Implantação de sistema de pós-venda (ou pós-serviço) – Instrumento para verificação da imagem dos serviços da Apae junto aos clientes das atividades-meio, como o Telemarketing, usuários do Centro Médico e dos laboratórios.



- Pesquisa de imagem da instituição – Realização de pesquisa de imagem da instituição junto aos doadores, parceiros e familiares de alunos da APAE/Salvador. O objetivo é avaliar a existência de alguma eventual distorção na percepção desses públicos-alvos, visando uma melhor estruturação do trabalho de gestão e comunicação.

### **3. Publicidade e propaganda:**

- Acompanhamento e elaboração de peças publicitárias e /ou campanhas em consonância com os objetivos de comunicação previstos no Planejamento Estratégico (Campanhas e peças para veiculação nos meios de comunicação de massa são produzidas pela Agência de Propaganda SLA, que desenvolve um trabalho voluntário em parceria com os publicitários da instituição).
- Criação de marca.
- Desenvolvimento de projetos.

### **4. Comunicação digital:**

- Desenvolvimento do Portal de Serviços e Informações.
- Atualização do Portal de Serviços e Informações.
- Planejamento e desenvolvimento de hotspots.
- Pauta e produção de rádio on-line.
- Mediação de fóruns de discussão, chats, blogs e listas de discussão.
- Monitoramento de imagem através do *Orkut*.
- Elaboração e distribuição de boletim eletrônico.
- Segmentação de *mailing*.
- Manutenção de correio eletrônico.
- Criação e elaboração de banners e outras comunicações.

### **Resultados preliminares**

Apesar de ainda muito recentes, as mudanças operadas na estrutura da assessoria de comunicação da Apae Salvador, já começam a trazer diferenciais nas relações da organização com os seus públicos estratégicos, conforme foi percebido nas entrevistas realizadas com alguns gerentes e coordenadores dos núcleos de resultados.

Sinto que a comunicação está mais ampla... nós temos recebido um volume muito maior de informações e de forma continuada... percebemos um fluxo constante, não é algo que começou e terminou, mas que está em andamento...<sup>6</sup>

Esta percepção de uma comunicação mais fluente e permanente se dá devido a ampliação da oferta de informações que foi possível por causa da utilização das tecnologias digitais, antes não usada. Para trazer um dado concreto para análise, a instituição que antes publicava um boletim interno mensal e um externo trimestral, teve no último mês de maio de 2007, quatro boletins internos, dois boletins da área de saúde, dois boletins da área de educação e dois boletins da área de inserção no mercado de trabalho, além dos boletins impressos que não deixaram de ser produzidos.

	<b>Novo Projeto</b>	<b>Antigo Projeto</b>
Quantidade de publicações/mês	10 eletrônicos 2 impressos	2 impressos

Quadro 1. Comparativo da quantidade de publicações.

Há também a percepção de que a organização começa a ter a sua ampla gama de atividades mais divulgada e, conseqüentemente, mais reconhecida pela sociedade local.

A divulgação dos cursos está sendo fantástica e o pessoal tem dado retorno imediato.<sup>7</sup>

Acredito que trabalhar numa instituição quando você tem informações do que ela está fazendo é muito mais gratificante... assim como é gratificante perceber que o trabalho que realizamos está sendo difundido e reconhecido por todos, tanto de dentro quanto de fora da instituição.<sup>8</sup>

As estatísticas de visitação e participação dos internautas no portal da Apae no mês de maio, por exemplo, mostram a dimensão de crescimento que o novo projeto tem alcançado, conforme segue:

- 6.646 visitas, vindas de 40 cidades do Brasil;
- Deste universo, 82,7% são de visitantes que estiveram no portal pela primeira vez;
- A média de permanência do internauta dentro do portal é de 4'54";
- A média de páginas visitada por internauta é de 4,18; e,
- 126 pessoas responderam as enquetes colocadas no mês de maio de 2007.

Vale ressaltar que o conteúdo do portal é segmentado para atender as necessidades específicas de cada um dos seus públicos estratégicos. Além disso, os boletins eletrônicos são distribuídos de acordo com a área de interesse de cada um dos públicos identificados

<sup>6</sup> Depoimento de Marta Menezes Moreno, coordenadora de Recursos Humanos da Apae Salvador.

<sup>7</sup> Depoimento de Ana Lúcia Godinho Mendes, coordenadora da Pós-graduação e Extensão da Apae Salvador.

<sup>8</sup> Depoimento de Itana Lima, coordenadora do Projeto de Apoio à Inclusão Escolar da Apae Salvador.



pela organização. Esta especificidade na distribuição das informações permitiu a organização o índice zero de pedido de descadastramento para o recebimento dos boletins e uma adesão de mais de seis mil pessoas e organizações, cadastradas para recebimento de informações da Apae Salvador por meio da Internet.

### **Considerações finais**

O estudo de caso da assessoria de comunicação da Apae Salvador nos dá uma idéia muito ampliada de como pode funcionar a comunicação de uma organização do Terceiro Setor, tendo em vista a excelente estrutura que conta esta organização tanto do ponto de vista físico (material), quanto do ponto de vista dos recursos humanos, uma vez que, como vimos, trabalham atualmente na estrutura uma equipe de 10 pessoas, entre profissionais e estagiários da área, qualificados para o desenvolvimento dos serviços.

Apesar das limitações deste estudo, percebemos que o novo modelo de assessoria de comunicação estabelecido pela Apae Salvador, em que as relações públicas determinam o seu eixo de atuação e se fundamenta na comunicação digital e nas potencialidades das Novas Tecnologias de Comunicação e Informação para a consecução dos seus objetivos e metas organizacionais, pode ser considerado um exemplo a ser seguido pelas organizações do Terceiro Setor em todo o Brasil, uma vez que este modelo tem se mostrado eficiente na manutenção da qualidade dos relacionamentos organizacionais e possui todos os elementos para se consolidar como um modelo viável e sustentável de comunicação para as instituições sociais no Brasil.

### **Referências**

APAE – Portal institucional. Disponível no endereço: <<http://www.apaesalvador.com.br>>. Visitado em: 20/05/2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. Identificação, classificação e análise dos públicos de uma organização do Terceiro Setor [online] - Disponível em: <[http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/identificacao\\_classificacao\\_e\\_analise\\_dos\\_publicos.pdf](http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/identificacao_classificacao_e_analise_dos_publicos.pdf)> Acessado em: 29/05/2007.

DIZARD, Wilson P. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2000.

DUARTE, Jorge. A nova era: comunicação estratégica. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.



JAMBEIRO, Othon; SILVA, Helena Pereira da (Org.). **Socializando informações, reduzindo distâncias**. Salvador: EDUFBA, 2003. v. 1. 170p.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MCCOMBS, Malcolm; SHAW, Donald. The agenda-setting function of mass media. **Public Opinion Quarterly, New York**, vol. 36, nº 2, pp. 176-87. 1972.

PINHO, J. B. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política**. 5.Ed. Ver. Ampl. – São Paulo: Summus, 1995.