



## **A prática da Comunicação Integrada para o Terceiro Setor: Aplicabilidade de ações comunicativas em uma OSCIP<sup>1</sup>**

Andréa de Cerqueira Wanderley <sup>2</sup>

Thiago Noronha Vieira <sup>3</sup>

Matheus Pereira Mattos Felizola <sup>4</sup>

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

### **Resumo**

A constituição do Estado Mínimo no Brasil, sobretudo na década de 90, foi o estopim para uma série de mudanças na conjuntura do país. Nesse contexto, temos o surgimento do Terceiro Setor, onde atuam as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Compreender a comunicação como uma ferramenta essencial no processo de consolidação desse novo campo é um passo determinante. Este artigo pretende por meio de uma amostragem não probabilística do tipo intencional, analisar e compreender a estrutura comunicacional de uma OSCIP de Aracaju. Para tanto, foram realizadas entrevistas com a Assessoria de Comunicação e a Diretora de Comunicação do Instituto Recriando, com as quais obtivemos resultados que tecem uma compreensão contextualizada desse processo hoje.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP; Instituto Recriando; Comunicação Integrada.

### **Introdução – Terceiro setor: surgimento**

A noção do que viria a ser Terceiro Setor surgiu nos E.U.A, na transição da década de 70 para 80, tendo como cultura o individualismo liberal baseado na economia

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Jornalismo, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Estudante de Graduação, 5º semestre, do Curso de Comunicação da UFS, e-mail: [andreapqd@hotmail.com](mailto:andreapqd@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação, 8º semestre, do Curso de Comunicação da UFS, e-mail: [thiago.nvieira@hotmail.com](mailto:thiago.nvieira@hotmail.com)

<sup>4</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação da UFS, email: [matheusfelizola@infonet.com.br](mailto:matheusfelizola@infonet.com.br)



política vigente na época. Após a falência do chamado Primeiro Setor, o Estado, e sem muita ajuda do Segundo Setor, o Mercado, a sociedade civil que é o Terceiro Setor toma para si o dever que até então era estatal, do bem-estar social. Consoante Andres Pablo Falconer (1999) *“na década de noventa, o terceiro setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível a superação da pobreza”*.

No Brasil no final da década de 80 e início de 90, o Terceiro setor é trazido pelo empresário Roberto Marinho que ganha visibilidade com a Reforma de Estado precisamente no ano de 1995, assinada pelo então empossado presidente da república Fernando Henrique Cardoso conjuntamente com o ministro de Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira que em sua nomeação deu a seguinte declaração:

É necessário reduzir o núcleo do próprio aparelho do Estado. Para isto, entretanto, a arma principal não é apenas a da privatização. Esta é fundamental para transferir para o setor privado as atividades produtivas voltadas para o mercado. Há uma segunda arma, que é a do desenvolvimento das organizações públicas não-estatais, das organizações voltadas para o interesse público, que não visam o lucro nem agem exclusivamente segundo os critérios de mercado. No Brasil é comum pensarmos que as organizações ou são estatais ou são privadas. Na verdade podem também ser públicas, mas não-estatais. (LEITE, 2003, p. 2)

Entretanto, o que ocorreu foi a transferência de deveres de um setor para outro, causando descrença da sociedade nas instituições.

As instituições que surgem com o Terceiro Setor têm cunho educacional, comunitário, social o qual é previsto por lei que o regulamenta. Como divisória pode-se ter Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Organizações Não-Governamentais (ONGs), Organizações Sociais (OS), Organizações Filantrópicas que se enquadram em movimentos sociais, associações comunitárias, instituições religiosas. As OSCIPs representam de forma abalizada o setor, posto que, são ONGs criadas por iniciativa privada que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos



convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas. Uma ONG é essencialmente uma OSCIP no sentido representativo.

Em Sergipe, um exemplo de OSCIP é o Instituto Recriando que trabalha com o direito da criança e do adolescente focado na maneira como a criança é retratada pela mídia sergipana. O projeto surgiu em 2002, com o nome Missão Criança Sergipe, por estar ligada diretamente a uma ONG de mesmo nome em Brasília, por causa de uma provocação da atual primeira-dama do estado Eliane Aquino juntamente com a secretária de Estado da Inclusão Assistência e Desenvolvimento Social, Maria Luci Silva.

*A priori* o então iniciante projeto tinha como investimento uma transferência de renda da ONG de Brasília, entretanto, por não atender de forma ampliada as crianças assistidas foi implantado um projeto de educação complementar, o Recriando Caminhos, e o Resgatando Cidadania que atuava juntamente na instrumentalização das famílias. Desde 2004 o Instituto trabalha com o projeto Criança em Foco que integra a Rede Andi (Agência de Notícias dos Direitos da Infância) Brasil e Sergipe. Com isso é feito um trabalho que é de pautar a imprensa sergipana para melhorar a cobertura, ampliar e qualificar, atuando com relação aos temas ligados ao direito da criança.

Para obtermos respostas diretas sobre as questões abordadas, como comunicação institucional, comunicação interna, externa e mercadológica; foi feito um roteiro de entrevista com a Diretora de Comunicação do Instituto Recriando, que é o objeto de estudo; foi gravado o áudio para obtermos *ipsi verbis* as declarações de cada questão abordada. O estudo das ferramentas usadas como: site, clipping, documentos internos, intranet; as funções de cada membro da equipe do I.R. foi feito durante o mês de maio para podermos analisar a atualização das informações dadas à sociedade sobre o direito da criança, pelo Instituto.

### **Referencial Teórico – Contraposição entre OSCIP e ONG com a conceituação da Comunicação Integrada**

O marco político da Reforma de Estado, no início do Governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, fomentou as bases do Terceiro Setor e sua vocação para a



projeção de práticas no âmbito social e filantrópico. O embrião de um novo modelo de sociedade onde o Estado deixaria seu papel de gestor e executor das ações no campo social para atuar como um regulador. Legalmente, é a Lei nº 9.790/99, também denominada “Lei do Terceiro Setor”, que estabelece uma nova disciplina jurídica às entidades (associações, sociedades civis e fundações) sem fins lucrativos, bem como uma série de restrições sobre quais as Organizações Não-Governamentais podem adquirir a categoria de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Em seu artigo 1º está expresso *“Podem qualificar-se como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público as pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei”*. Percebe-se, deste modo, que o conceito de OSCIP é uma qualificação fornecida as Organizações Não-Governamentais (ONGs) que atendam os pré-requisitos expressos na legislação. Esse entendimento fica claro, diante da seguinte colocação:

Sintetizando, pode-se definir as ONGs como organizações formais, privadas, porém com fins públicos, sem fins lucrativos, auto-governadas e com participação de parte de seus membros como voluntários, objetivando realizar mediações de caráter educacional, político, assessoria técnica, prestação de serviços e apoio material e logístico para populações-alvo específicas ou para segmentos da sociedade civil, tendo em vista expandir o poder de participação destas com o objetivo último de desencadear transformações sociais ao nível micro (do cotidiano e/ou local) ou ao nível macro (sistêmico e/ou global) [...] (SCHERER-WARREN, 1995, p. 165)

A partir da definição acima podemos compreender que os sujeitos abordados pela Lei nº 9.790/99 são as ONGs. Enquadrar-se como OSCIP se torna, portanto, uma agregação qualitativa a essa organização. As principais mudanças ao assumir a atributo de OSCIP estão na possibilidade de remunerar seus dirigentes sem estabelecer limites máximos para tal remuneração, apenas estabelecendo como parâmetro o critério do valor de mercado e também a formação de parcerias entre as entidades e o Poder Público, sob a ótica dos princípios da transparência, competição, cooperação e parceria, sendo dispensada a licitação.

Compreendendo a distinção entre os dois tipos de organizações, que é ínfimo, a etapa seguinte é analisar a importância da comunicação para o Terceiro Setor. O crescimento decorrente dos últimos anos reflete um diagnóstico feito nos Estados



Unidos na década de 90 a respeito da importância do setor não-lucrativo na movimentação de recursos, geração de empregos e prestação de serviços (DRUCKER *apud* SANTOS, 2008). A consolidação desta fatia organizacional revela uma crescente busca por desenvolvimento e um entendimento ímpar sobre a importância da comunicação para potencializar suas atividades e disseminar as práticas.

A divulgação das ações afirmativas do terceiro setor é primordial para sua existência, sendo necessária como uma prestação de contas a sociedade. Para tanto, a comunicação atua de forma sistemática, alicerçando os campos de atuação das organizações não governamentais e criando estratégias de afirmação destas instituições para a construção democrática. Diante desta necessidade, uma série de modelos de organização da prática comunicacional são elaborados, visando potencializar esta publicização das atividades das ONGs.

A dinâmica das instituições sem fins lucrativos assume uma postura próxima do que é discutida por Kunsch (1986) como Comunicação Integrada. Esse é um conceito chave, pois apresenta uma noção muito comum dentro das Organizações Não-Governamentais que é a interdisciplinaridade e a integração das forças produtivas. Assim, *“o importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos”* (KUNSCH *apud* CASALI, 2002, p. 112).

Diante desse novo paradigma, a Comunicação Integrada passa a ser entendida como um elo final entre os diversos fluxos de informação presentes dentro da organização. Conforme explícito em,

É possível encarar de várias maneiras a comunicação integrada, que em síntese, constitui uma somatória de serviços de comunicação feitos, sinergicamente por uma ou várias organizações e tendo em vista, sobretudo os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos [...] a real eficácia da comunicação é o objetivo último de um trabalho integrado [...] isto só é possível mediante uma ação conjugada de todas as áreas que produzem, emitem e veiculam mensagens para os mais diferentes públicos. (KUNSCH *apud* SANTOS, 2004)



A Comunicação Integrada uniformiza as práticas comunicacionais dentro das entidades, mas respeitando as especificidades de cada segmento específico. Sendo assim, a junção de todas as faces da comunicação será responsável pela unidade necessária para o fortalecimento da instituição – nesse ponto, Margarida Kunsch não faz distinção entre empresas, organizações sociais, ONGs. Porém, para apreender a ideia da Comunicação Integrada enquanto grande trunfo para as Organizações Não-Governamentais é preciso apresentar as outras partes da comunicação que a compõe.

A Comunicação Administrativa viabiliza todo o sistema organizacional, por meio do processo comunicativo, mediante a confluência dos fluxos descendentes, ascendentes, horizontais, circulares e transversais e das redes formal e informal em toda a produção comunicativa emitida e recebida. A Comunicação Interna é *"uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis"* (RHODIA *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

A Institucional preza conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social, estabelecendo um conceito público para a organização e difundindo informações de interesse público sobre as filosofias, políticas e práticas de uma organização, colaborando na consolidação da missão, visão e os valores e objetivos da organização. Por fim, a Comunicação Mercadológica que compreende toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, através da mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sócio-cultural do consumidor alvo.

A integração destas quatro faces da comunicação cria o que para Kunsch (*apud* SANTOS 2008)

[...] passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional.

Sobretudo para o Terceiro Setor, o uso desta “arma estratégica”, como propõe Kunsch é essencial para potencializá-lo e unificar os esforços comunicacionais. Conforme exemplifica o quadro representativo abaixo:



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

Conforme o quadro proposto por Kunsch, a comunicação integrada é uma mistura de três elementos essenciais para uma boa comunicação organizacional. Tal qual um tripé Comunicação Institucional, a Comunicação Interna e a Comunicação Mercadológica, segundo este modelo, devem estar integrados para proporcionar um ambiente de difusão dinâmico e propício a uma rápida troca de informações.

Neste ponto, o modelo se mostra imprescindível para organizações que não dispõem de muitos profissionais, tampouco de muitas divisões e repartições, pois as três áreas congregadas são capazes de gerir diferentes conteúdos comunicacionais. Para ilustrar este modelo, apresentamos o caso do Instituto Recriando que passa a ser analisado a seguir.



## **Estudo de Caso – Instituto Recriando em foco**

De 2002 até o ano de 2004, o Instituto Recriando (que nasceu com o nome de Missão Criança Sergipe) atuava diretamente na transferência de renda de uma ONG homônima de Brasília, no Distrito Federal. A percepção que essa ação não atendia a real complexidade do problema moveu a organização não-governamental a atuar de modo mais abrangente, construindo projetos de geração de rendas para as famílias desses meninos e meninas o Bairro Santa Maria, na periferia da Grande Aracaju.

Através de projetos como o “Recriando Caminhos” de educação complementar para as crianças e adolescentes, bem como o “Resgatando Cidadania” com oficinas de geração de renda para as famílias destes a organização começou a atuar com a questão da infância em Sergipe. Em 2004, a integração à Agência Nacional dos Direitos da Infância (Andi) enquanto representante no estado trouxe uma nova concepção para o Instituto. Além de conter a estrutura comunicacional administrativa, interna, institucional e mercadológica, passou a desempenhar uma função nova: atuar na questão do direito da infância sob o prisma da comunicação, instrumentalizando a prática da comunicação, com oficinas e alguns projetos dentro dessa área, com o foco mesmo na criança e no atendimento direto dentro da comunicação.

Para cobrir as duas vertentes da entidade, existiam duas estruturas comunicacionais. Uma pautada para as questões mais internas e institucionais, responsáveis por produzir material comunicativo (interno e externo), matérias e informações mais pautadas para a própria organização, alimentando o site. E outra voltada para as ações integradas da Rede Andi, articulando ações de comunicação voltadas para analisar e cobrir o modo como se fazia jornalismo a respeito da infância e adolescência no estado. Para tanto, serviços como o clipping passaram a abranger não o arquivamento de matérias noticiadas a respeito das ações do IR, mas também da abordagem jornalística sobre casos que envolvessem a violação de direitos e relevância na temática infanto-juvenil.

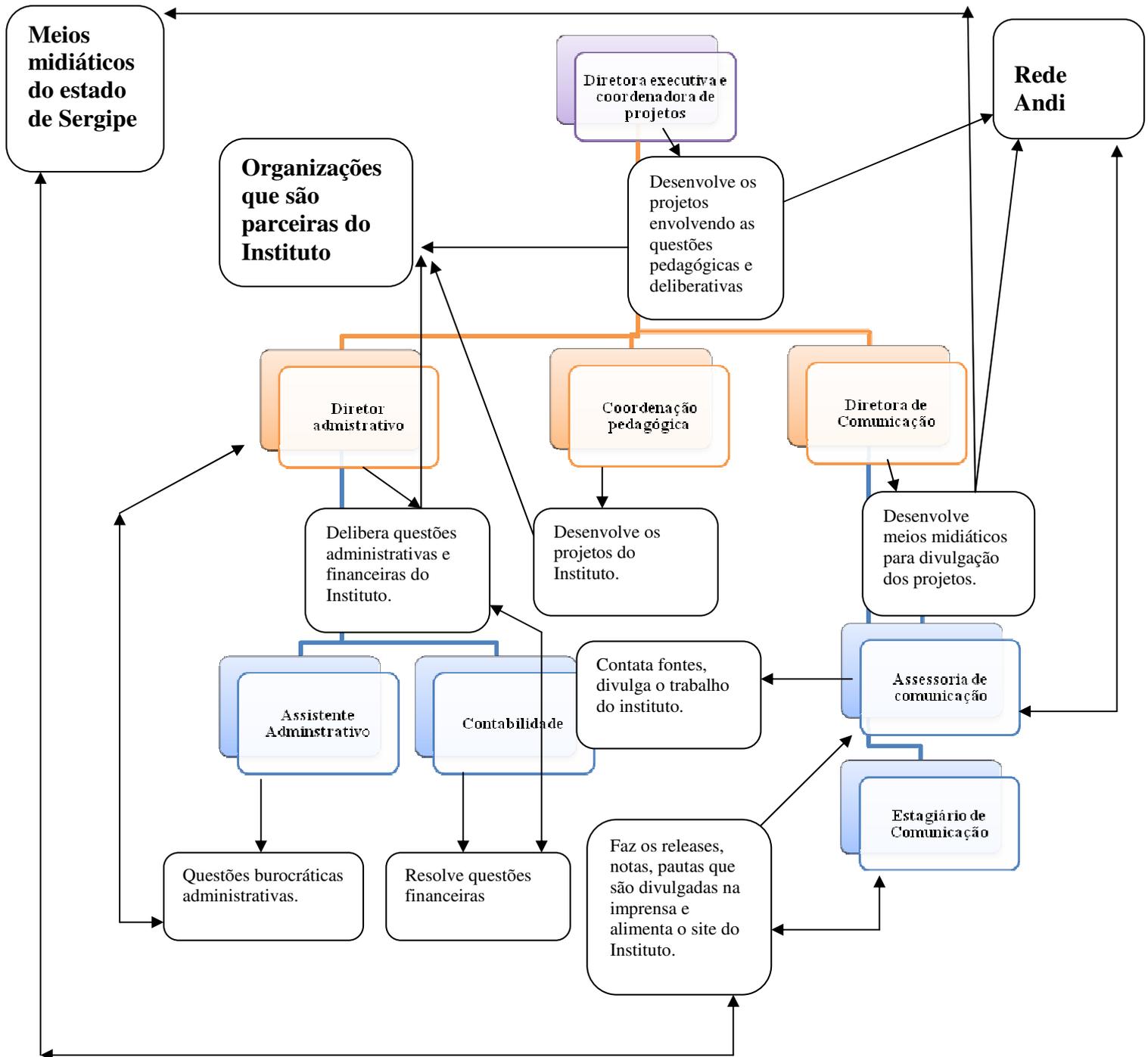
O projeto Infância em Foco garantiu uma configuração que transpassa a simples articulação da comunicação organizacional, trazendo uma postura concernente com a



defesa dos direitos da criança e do adolescente. A transversalidade dessa posição passou a penetrar em todas as estruturas do Instituto Recriando, reproduzindo perfeitamente o conceito de Kunsch (1997, p. 116) que coloca *"é preciso incorporar a idéia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender o ritmo acelerado das mudanças [...] uma comunicação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso."* (Kunsch, 1997, p. 116).

Em 2010, encontramos uma situação diferente. O término dos projetos de atuação direta com a sociedade aracajuana transforma também o modo de pensar da OSCIP. A estruturação interna mantém sua base, tendo as seguintes estruturas diretas: uma Diretoria Executiva e Coordenadoria de projetos; Coordenação Pedagógica; Diretoria Administrativa; Diretoria de Comunicação; Assessoria de comunicação; Auxiliar Administrativo; Contabilidade; e Auxiliar de Serviços Gerais. Há ainda como estruturas de manutenção da transparência um Conselho Deliberativo, um Conselho Consultivo e um Conselho Fiscal. Entretanto, há uma redução no contingente quantitativo no que se refere à ocupação hierárquica. A comunicação, por exemplo, tem suas equipes condensadas numa só.

Abaixo segue um fluxograma do Instituto Recriando e sua estrutura hierárquica:



O esquema acima mostra o fluxo funcional e a hierarquia da instituição, mas não reflete com exatidão certos pontos que são importantes para o conceito de Comunicação Integrada, conforme a definição já concedida. Há apenas nove pessoas compondo a estrutura real do IR e isso se reflete em alguns pontos comunicacionais. A Comunicação Interna, por exemplo, tende a funcionar de modo mais rápido e horizontal. A proximidade e a redução do contingente interno tornam necessário um fluxo de ideias e



informações, seja dinâmico, rápido, o que facilita a interação entre pessoas de posições hierárquicas e também de setores diferentes.

Embora os meios formais de Comunicação Interna (como jornais internos, circulares e jornais murais) praticamente inexistam na atualidade, há um esforço em se encurtar as distâncias e diminuir uma barreira, compondo um ambiente integralizado, conforme propõe Kunsch (1997). A presença de outras ferramentas de comunicação interna como o servidor interno (intranet) e também de emails institucionais facilitam essa comunicação, suprimindo a falta de reuniões frequentes.

Na Comunicação Administrativa, existe a circulação de ofícios para lidar com questões de âmbito administrativo e oficial. Enquanto que como meio Institucional e Externo, temos como principal ferramenta o *Site* (<http://www.institutorecriando.org.br/>) que é alimentado de forma sistemática pelo setor de comunicação. Setor este que, como já dito, cobre as duas funções do Instituto Recriando. Serve tanto como assessoria institucional, cobrindo os eventos de relevância e projetos da entidade, através das notícias da página na internet, como também dentro do projeto Infância em Foco, pautando a mídia sergipana sobre as questões dos direitos da criança e do adolescente, montando clipping diário a respeito do que se noticia sobre casos que envolvam meninos e meninas, produz pautas que são enviadas através de um mailing (lista de emails) com mais de 800 contatos locais e nacionais e também alimentam o site.

Enquanto Comunicação Mercadológica e ações de marketing, percebe-se que o Instituto Recriando deixou o modelo convencional de autopromoção comum ao Terceiro Setor, atuando como um mediador entre a sua causa (direitos da infância) e a sociedade (principalmente a mídia), não sendo uma fonte direta e sim uma ponte entre os veículos de comunicação e as fontes relacionadas a temática abordada.

### **Considerações finais**

A partir das entrevistas feitas, foi possível perceber que o Instituto Recriando reflete o conceito advogado por Margarida Kunsch de Comunicação Integrada, ressaltando que tal conceito interliga os pilares comunicacionais: a Comunicação



Interna, Institucional, Mercadológica, contribuindo para a formação de uma identidade. Para tanto, faz-se necessário a inserção do I.R. em eventos que tornam público o nome da entidade fora do âmbito em que está inserida.

Em contrapartida, há pontos deficitários do Instituto com relação à comunicação institucional que não podem ser ignorados. A falta de divisão da equipe da assessoria do projeto Infância em Foco em associação da Rede Andi e da assessoria da própria entidade. Ou seja, é a mesma equipe que compõe as duas assessorias, o que causa confusão em relação as ações feitas, posto que, os meios midiáticos têm conhecimento dessas ações que pautam o direito da criança, porém a sociedade desconhece o autor dessa ação, desse release, dessa matéria quando veiculados nos meios de comunicação jornalísticos.

Portanto, existe uma falta de marketing institucional, pois a entidade dispõe de mecanismos comunicacionais, mas não utiliza de maneira abalizada, de modo que os produtos lançados não possuem visibilidade da marca, por inexistirem ações publicitárias veiculadas ao Recriando. Entrando assim importância da aplicabilidade do quadro proposto pro Kunsch.

Há ainda pontos obscuros que não foram abordados na pesquisa por falta de documentos e dados. A exemplo da ligação da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público a um partido político, quando seu surgimento foi pautado por uma provocação da primeira dama do então prefeito de Aracaju. E ainda a forma como são constituídos os Conselhos Deliberativo, Consultivo e Fiscal, tendo a presença de membros que atuam diretamente na OSCIP, transgredindo o princípio da transparência imprescindível para um bom funcionamento do Terceiro Setor.

### **Referências Bibliográficas**

BRASIL. **Lei nº 9.790/99 DE 23 DE MARÇO DE 1999.** Como alternativa para o terceiro setor. Brasília, Comunidade Solidária, 2000.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação.** São Paulo: ECA, 2002. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/alaic/material>. Acesso em: 28/06/2010.



CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. **A implementação do enfoque da Comunicação Integrada como Filosofia da Organização do Terceiro Setor.** Disponível em: [http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/a\\_comunicacao\\_integrada\\_como\\_filosofia\\_d\\_a\\_organizacao.pdf](http://www.rpbahia.com.br/trabalhos/paper/artigos/a_comunicacao_integrada_como_filosofia_d_a_organizacao.pdf). Acesso em 18/06/2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 12ª Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

FALCONER, Andres Pablo. **A Promessa do Terceiro Setor.** Centro de Estudos em Administração do Terceiro setor, Universidade de São Paulo. 1999

FERRAREZI, Elisabete. **Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP : a lei 9.790/99 como alternativa para o terceiro setor.** 2ª Edição - Brasília: Comunicade Solidária, 2002, p. 116.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

SANTOS, Lilian da Silva. **O papel da Comunicação na captação de recursos em organizações não-governamentais - os casos as associações viva e deixe viver e da APAE de São Paulo.** São Paulo, ECA/USP, 2008.

WARREN, Ilse Scherer. **Metodologia de redes no estudo de ações coletivas e movimentos sociais.** In: **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização.** São Paulo: Hucitec, 1995, p. 21-30.