



Projeto Experimental de Relações Públicas para o Instituto Triângulo¹

André Ziwan
Arianna Barbosa Ortolani²
Barbara Moreira Gomes Blanco
Débora Dalbello
Kamille Chagas
Tamires de Oliveira Vitória
Tatiane Sampaio Souza
Thais Mendes
Rodrigo Pereira Abecia
Cicília Peruzzo³
Claudia Nociolini Rebechi⁴

Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, SP

RESUMO

Esse *paper* tem como objetivo apresentar o projeto experimental de Relações Públicas realizado em 2010 pela agência experimental Foco Comunicação, formada na ocasião por alunos da Universidade Metodista de São Paulo para o Instituto Triângulo, uma organização de sociedade civil de interesse público que defende a preservação do meio ambiente urbano e a disseminação do tema sustentabilidade. Inicialmente, foram realizados estudos e análises sobre a organização, adaptados à realidade do Terceiro Setor. Posteriormente, produziram-se uma pesquisa e um diagnóstico. Por fim, foi desenvolvido um plano de Relações Públicas. Três campanhas de Relações Públicas foram elaboradas, sendo a primeira destinada aos parceiros da organização, a segunda aos seus patrocinadores e a terceira à comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade, meio ambiente, Relações Públicas, Terceiro Setor.

INTRODUÇÃO

Esse projeto experimental é uma exigência legal para a conclusão do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. A agência experimental Foco Comunicação, formada por nove estudantes, assessorada pelo corpo docente da Faculdade de Comunicação da UMESp, escolheu o Instituto Triângulo para desenvolver um projeto experimental de Relações Públicas no ano de 2010. A escolha foi baseada na vontade do grupo em desenvolver um trabalho de Relações Públicas para uma organização sem fins lucrativos, diferenciando esse projeto dos demais trabalhos

¹ Trabalho submetido ao XVIII Prêmio Expocom 2011, na Categoria Relações Públicas, modalidade Projeto de Assessoria de Comunicação para o Terceiro Setor.

² Aluna líder da agência experimental e graduada do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. Outros autores deste trabalho (André Ziwan, Barbara Moreira Gomes Blanco, Débora Dalbello, Kamille Chagas, Tamires de Oliveira Vitória, Tatiane Sampaio Souza, Thais Mendes e Rodrigo Pereira Abecia) também são graduados do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo.

³ Professora doutora da Universidade Metodista de São Paulo e orientadora do trabalho.

⁴ Professora mestre da Universidade Metodista de São Paulo e co-orientadora do trabalho.



realizados para empresas privadas no âmbito da comunicação organizacional. Além disso, todos os integrantes da agência também gostariam de conhecer de forma mais aprofundada o Terceiro Setor e o trabalho de organizações que atuam na defesa de causas que beneficiem a sociedade.

O Instituto Triângulo surgiu em 2002, quando grupo de amigos decidiu trabalhar em algo que fosse útil à sociedade. O grupo de amigos tinha motivação para trabalhar com o Terceiro Setor, mas não sabia em qual área atuar. Os fundadores tiveram acesso a vários estudos que demonstravam o quanto o óleo de cozinha é prejudicial aos rios, córregos, e redes de esgoto quando descartado de forma indevida. Também descobriram que era possível reciclar este óleo, transformando-o em sabão, e que este sabão é totalmente inofensivo ao meio ambiente. Então, iniciaram a coleta do óleo de cozinha que acontecia mensalmente e era feita “porta a porta” por agentes do Instituto Triângulo. Os doadores recebiam em troca um sabão ecológico. Também criaram a revista “Planeta Cidade”, que continha informações sobre a importância da reciclagem do óleo de cozinha e diferentes matérias sobre sustentabilidade.

O Instituto passou a ter o patrocínio da Petrobrás, com o objetivo de ampliar a coleta do óleo e atingir 60.000 (sessenta mil) residências em toda a Grande São Paulo. Para isso foram criados os Pontos de Entrega Voluntária (PEVs). Estes pontos foram instalados em comércios, condomínios e escolas, e a coleta “casa a casa” deixou de ser feita aos poucos. Nesta mesma época, o Instituto Triângulo passa a coletar também pilhas e encaminhá-las para reciclagem em ONGs parceiras. Para aumentar ainda mais o número de cidadãos atingidos pela campanha, uma alternativa foi a realização de parcerias com escolas. Por meio de peças teatrais e gincanas, as crianças são conscientizadas, se motivam e ajudam a conscientizar também suas famílias.

Posteriormente, o Instituto Triângulo iniciou o projeto Eco Atividade. Este projeto consiste na realização de campanhas de conscientização em empresas privadas, mostrando aos funcionários a importância da reciclagem do óleo e disponibilizando postos de coleta dentro das próprias empresas. Atualmente, é a principal fonte de renda da organização e seu principal foco.

Em 2008, o Instituto Triângulo dá início a mais um projeto, o Viva Mundo. Este projeto é composto por 21 ações diferenciadas, como a coleta de remédios não vencidos, bitucas de cigarros, brinquedos usados, entre outros. Porém, sua ação seria inicialmente em empresas privadas, e como 2009 foi um ano de crise financeira mundial, muitas empresas parceiras adiaram o investimento nessas ações, fazendo com que o projeto tivesse de ser suspenso provisoriamente. Com o adiamento do Viva Mundo, o Instituto Triângulo continuou realizando projetos de conscientização sobre sustentabilidade para empresas, condomínios e escolas, a reciclagem do óleo vegetal e editando a revista “Ambiente Urbano”, que antes recebia o nome de “Planeta Urbano”.

Agora a organização retomou o projeto Viva Mundo e está reformulando a proposta deste e captando recursos por meio de novos patrocinadores para poder viabilizá-lo. A revista editada pelo Instituto Triângulo também recebeu uma nova proposta editorial e o nome do projeto que será realizado pela organização: Viva Mundo.



2 OBJETIVO

O plano de Relações Públicas para o Instituto Triângulo tem como objetivo promover ações que possam se reverter em aumento da renda do Instituto Triângulo, ao proporcionar visibilidade e abrangência de seus projetos. Com a aproximação da organização a alguns de seus públicos essenciais (patrocinadores, parceiros e comunidade) é possível obter mais colaboração, o que viabiliza a expansão da atuação do Instituto Triângulo.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estabelecer uma comunicação estratégica com os parceiros, de modo a conscientizá-los para aproximá-los cada vez mais enquanto público estratégico;
- Promover ações para ampliar o número de parceiros para garantir renda à organização;
- Ampliar o número de patrocinadores de modo a gerar mais receita para a organização;
- Estabelecer uma comunicação estratégica com os patrocinadores para conscientizá-los sobre o tema sustentabilidade;
- Mostrar a transparência e idoneidade no uso da verba fornecida pelos patrocinadores visando fidelizar esse público.
- Estabelecer relacionamento e apresentar ações para entidades de ensino;e
- Conscientizar jovens estudantes sobre a importância da reciclagem, por exemplo, do óleo vegetal.

3 JUSTIFICATIVA

A Agência Foco Comunicação constatou que o Instituto Triângulo já apresentava alguns canais de comunicação que viabilizam o relacionamento com seus públicos. No entanto, nenhum desses canais era direcionado a promover uma comunicação com os públicos essenciais para a organização de maneira estratégica. A revista Viva Mundo cumpria com o objetivo de informar os públicos de interesse da organização sobre o tema sustentabilidade, porém o fato de sua distribuição não ser muito ampla e não possuir um grande número de assinantes impossibilitava que o veículo atingisse toda a comunidade, todos os patrocinadores, parceiros, governo, imprensa e demais públicos da organização.

Identificou-se que o Instituto Triângulo está situado num cenário de crescimento do Terceiro Setor. Há uma tendência favorável da população e do mundo corporativo em apoiar atividades comprometidas com o meio ambiente. Foi percebido que essa oportunidade do ambiente externo era conhecida pelo Instituto em suas ações visando à maior aderência de suas campanhas pela sociedade, porém poderia ser explorada de maneira mais estratégica.

Mesmo com o crescimento significativo do Terceiro Setor no Brasil, a falta de incentivo privado é uma realidade e a busca de parceiros e patrocinadores é constante para manter os



projetos. O Instituto Triângulo apresenta grandes empresas como suas patrocinadoras. Cultivar um relacionamento estratégico com essas empresas é fundamental para manter as campanhas existentes e gerar novos projetos, fazendo com que o Instituto Triângulo esteja cada vez mais presente na comunidade. A busca de novos patrocínios era um dos principais objetivos da organização para que pudessem expandir sua atuação e para isso se identificou a necessidade de atrair investimentos financeiros, porém não havia nenhum planejamento voltado para essa finalidade.

Identificação dos Públicos Estratégicos

A agência Foco realizou um mapeamento dos públicos do Instituto Triângulo e isso permitiu diagnosticar quais os públicos que necessitam de uma maior atenção do Instituto:

✓ Patrocinadores

Os patrocinadores, classificados como público essencial não constitutivo primário segundo França (2004) é um público com o qual o Instituto Triângulo possuía um relacionamento em que se verificava como aspecto favorável a confiança e a transparência de ambas as partes. Porém, não havia uma comunicação estratégica para esse público. O fato de não existir uma comunicação estratégica e planejada destinada a administrar o relacionamento com patrocinadores, fazia com que o Instituto Triângulo deixasse de melhor explorar essa relação, que está diretamente relacionada à geração de mais recursos financeiros para os projetos da organização.

✓ Parceiros

Os parceiros, classificados como público essencial não constitutivo primário segundo França (2004), são fundamentais para que a atividade de reciclagem de óleo vegetal usado seja viabilizada, já que esses parceiros cedem um espaço em seus estabelecimentos para a colocação dos galões coletores do óleo de cozinha: os Pontos de Entrega Voluntária (PEVs). Apesar de sua importância, não existia uma comunicação planejada para esse público, o que dificultava até mesmo na captação de novos parceiros.

✓ Comunidade

A comunidade é considerada um público essencial para o Instituto Triângulo, independente da nomenclatura proposta pelo autor Fábio França, utilizada como referência para mapear os públicos da organização, uma vez que essa foi direcionada a empresas privadas. Esse público é constituído pelos moradores que vivem na região em que o Instituto está inserido, que se beneficia direta ou indiretamente das campanhas promovidas pelo Instituto. Alguns moradores dessa comunidade, devido aos trabalhos de conscientização já realizados pelo Instituto Triângulo, colaboram com os projetos, principalmente na doação do óleo vegetal utilizado para a produção de sabão ecológico. Porém, se verificou necessário que mais moradores ajudassem na reciclagem do



óleo e em outras campanhas para o crescimento do Instituto, assim a criação de um planejamento estratégico para o relacionamento com esse público era fundamental.

Campanhas de Relações Públicas

No plano de Relações Públicas proposto foram elaboradas três campanhas. A primeira delas refere-se à “Campanha IntegrAção” que é destinada aos parceiros do Instituto Triângulo. Esse público se relaciona com a organização por meio dos Pontos de Entrega Voluntária (PEVs), no qual os estabelecimentos parceiros cedem um espaço para a coleta do óleo de cozinha, matéria prima para a produção do sabão ecológico. Essa campanha promoverá uma comunicação mais estratégica com esse público, para que este se integre com a organização e participe mais ativamente das atividades do Instituto Triângulo. O estreitamento do relacionamento entre parceiros e Instituto gera um melhor entendimento dos projetos e necessidades de ambas as partes, assim o Instituto saberá se adequar as necessidades de seu público, e os parceiros podem se interessar em tornarem-se patrocinadores ou assinantes da revista Viva Mundo, gerando mais renda para os projetos da organização.

Já a segunda campanha intitulada de “Faça a Diferença” é destinada aos patrocinadores do Instituto Triângulo. Este público está diretamente relacionado à geração de recursos financeiros para a instituição, sendo assim é essencial para o desenvolvimento da organização que o relacionamento com esse público seja mais estratégico. A campanha é direcionada para a expansão do número de patrocinadores nos projetos do Instituto Triângulo, possibilitando a criação de novos projetos para a ampliação de seus objetivos e maior aderência da comunidade. Para que o relacionamento entre Instituto e patrocinador seja de mão dupla e estratégico foram criadas ações que suprem essa necessidade, já que esse público é fundamental para a realização dos projetos da organização.

Por fim, a terceira campanha “Pequeno Passo, Grande Futuro” tem como finalidade aumentar a conscientização sustentável da comunidade urbana, focando principalmente os jovens do Grande ABC, conciliando essa conscientização com a abrangência dos projetos do Instituto Triângulo. O envolvimento do jovem em ações sustentáveis é fundamental para a propagação desses novos hábitos, é dessa forma que podemos construir uma sociedade com conscientização ecológica em um futuro próximo. Com a ampliação do papel do jovem na preservação do meio ambiente será possível conquistar espaço na comunidade e assim, compreender as necessidades deste público, possibilitando uma melhor adequação nos projetos já existentes e a criação de novas atividades que estimulem uma maior participação da comunidade nos projetos da organização. Já que a comunidade é uma grande aliada do Instituto Triângulo e público essencial para existência dos projetos e continuidade dos mesmos, portanto quanto maior a participação desse público maior será a atuação da organização na região do Grande ABC.

Esta campanha proposta mostra aos jovens, por meio de palestras nas escolas, que ações sustentáveis são simples e trazem um aumento na qualidade de vida, muitas vezes de imediato. As



palestras visam acima de tudo compartilhar informações entre alunos e o Instituto Triângulo. A ideia é colocar o tema sustentabilidade em discussão em escolas da região para que jovens estudantes sejam conscientizados sobre a importância do tema sustentabilidade e preservação do meio ambiente urbano.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O Projeto Experimental realizado para o Instituto Triângulo foi dividido em duas etapas: o anteprojeto e o plano de Relações Públicas. Durante o VII semestre do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo foi desenvolvido o anteprojeto que consistiu no estudo da organização-cliente, buscando identificar sua estrutura, seus públicos, conhecer sua posição no mercado, sistema de comunicação e coletar as informações necessárias para a construção de um diagnóstico sobre os diferentes setores analisados. Durante o VIII semestre, foram realizados o diagnóstico e o plano de Relações Públicas, com base nas análises realizadas anteriormente. Portanto, o Projeto Experimental foi estruturado em seis capítulos.

No capítulo I foram apresentados os dados cadastrais, histórico, estrutura organizacional e administrativa, diretrizes organizacionais e serviços da organização-cliente. No capítulo II, foi realizada uma análise do Terceiro Setor e uma análise estratégica, considerando ambientes interno e externo do Instituto Triângulo. Já no capítulo III, foram identificados e mapeados os públicos estratégicos da organização, assim como foi realizada uma análise detalhada do relacionamento entre a organização e seus públicos e um benchmarking de práticas comunicacionais.

No capítulo IV, foi realizada uma sondagem para identificar o interesse dos moradores da cidade de São Paulo pelo tema meio ambiente sustentável.

Foi utilizado o método quantitativo, pois segundo Richardson (1999, p. 70) “[...] esse método representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

O uso do método quantitativo permitiu conhecer um número maior de opiniões, com menor custo e menor tempo de execução. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário de perguntas fechadas, ou seja, com respostas pré-definidas. O universo pesquisado englobou os moradores da cidade de São Paulo. Dentro deste universo foram selecionados apenas alguns indivíduos, de acordo com o tipo de amostragem definido a seguir. O tipo de amostra utilizada para a realização desta pesquisa refere-se a não probabilística e a aplicação desta sondagem foi realizada por conveniência, pois foram entrevistadas pessoas que se demonstraram mais acessíveis e dispostas a participar. Estas pessoas deveriam ser moradoras de São Paulo, mas poderiam ser de ambos os sexos e de qualquer faixa etária. Um dos resultados principais da pesquisa foi que não há um perfil específico para definir as pessoas interessadas no tema sustentabilidade. Outras informações importantes também foram constatadas: todos os entrevistados afirmaram praticar ações que



preservem o meio ambiente no seu dia-a-dia, 95% reconhecem a importância de aderir práticas sustentáveis e 74% gostaria de praticar mais ações que auxiliassem na preservação do meio ambiente no seu cotidiano.

Já no capítulo V, a agência Foco realizou um diagnóstico baseado nas análises realizadas anteriormente, direcionando os principais aspectos relacionados a comunicação entre a organização e seus públicos que podem ser melhorados. Por fim, no capítulo VI a agência Foco apresentou um plano de Relações Públicas que propõem três campanhas destinadas aos públicos que apresentaram maior necessidade de se construir um relacionamento estratégico, atendendo as perspectivas futuras da organização.

As três campanhas propostas contam com diferentes ações que precisavam ser bem estruturadas pela agência Foco para que fossem integradas. Para isso, a agência foi dividida em três subgrupos e cada grupo ficou responsável pela organização completa de cada campanha. Para garantir que as três campanhas interagissem ao finalizar uma etapa as campanhas eram trocadas e cada grupo ficava responsável por avaliar o trabalho dos outros subgrupos.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

A campanha IntegrAção propõe a criação de um portfólio estruturado tanto impresso quanto virtual destinado exclusivamente para os parceiros com a finalidade de esse público conhecer mais sobre o Instituto Triângulo. Para o envio desse portfólio, o mailing desse público será renovado por meio da compra do mesmo; empresas terceirizadas fornecem esse tipo de serviço.

Faz parte dessa campanha também o evento IntegrAção, com o propósito de estreitar o relacionamento com os parceiros e com a imprensa. O evento foi projetado com a finalidade de atrair mais patrocinadores e assinantes da revista Viva Mundo. Na ocasião, acontecerão apresentações acompanhadas com um coquetel para os participantes e serão distribuídos brindes, como o sabão ecológico. Ocorrerá também premiação “Parceiro do ano” destinado aos Pontos de Entrega Voluntária (PEVs) que arrecadarem o maior volume de óleo vegetal anualmente, sendo estes divididos em três categorias: pequenas, médias e grandes empresas. Essa premiação será um dos atrativos do evento. Outra atração do evento será o sorteio de assinaturas da revista Viva Mundo.

Também ocorrerá a venda de cotas para empresas patrocinadoras ou interessadas no trabalho do Instituto, e órgãos públicos para minimizar os gastos com o evento. O evento IntegrAção ao vender essa cota disponibilizará um espaço para a divulgação das marcas das empresas compradoras. O evento IntegrAção trará a oportunidades de novos parceiros e patrocinadores para outros projetos do Instituto Triângulo. É importante ressaltar que nessa campanha propomos o uso de projetos já existentes no Instituto Triângulo, como a revista e o projeto “Viva Mundo”. Essa é uma maneira de aprimorar a divulgação desses projetos já desenvolvidos pela organização.



A campanha IntegrAção traz resultados para o Instituto Triângulo a médio e longo prazos. Para avaliar se a campanha IntegrAção ampliou o número de parceiros, bem como se estabeleceu um relacionamento estratégico com esse público devem ser elaborados relatórios mensais e anuais de acompanhamento. Por meio desse controle será possível ter conhecimento sobre quantos novos parceiros o Instituto Triângulo conseguiu e que outros trabalhos do Instituto passaram a ser acompanhados por esse público.

Já a campanha Faça a Diferença propõe a criação de um kit institucional, de modo que os patrocinadores e empresas conheçam a fundo o trabalho da organização e tenham interesse em patrocinar os projetos do Instituto. Essa ação facilita o processo de prospecção de novos patrocinadores, o que permite um aumento da renda para os projetos existentes e futuros da organização, como o projeto Viva Mundo. A campanha contempla também a produção de um balanço anual para os patrocinadores com dados relevantes, como a distribuição do dinheiro investido em cada projeto do Instituto Triângulo. Esse balanço possibilita uma relação de maior transparência, fazendo com que o patrocinador saiba onde seu dinheiro está sendo aplicado, e de que forma está se revertendo para a sociedade. Além disso, também foi projetada a realização de uma palestra destinada aos patrocinadores no dia do Meio Ambiente, para que estes entendam o conceito de meio ambiente urbano e as práticas sustentáveis que podem ser exercidas no dia-a-dia.

A campanha Faça a Diferença é direcionada a captação de novos patrocinadores e a fortalecer o relacionamento com os já existentes, essa campanha gera resultados a médio e longo prazos. Para medir a efetividade das ações propostas anualmente deverão ser avaliados quantos dos patrocinadores passaram a investir mais recursos monetários no Instituto Triângulo após a realização das ações. Além disso, no ato da negociação com os novos patrocinadores deve ser questionado sobre como conheceu a organização e por que se interessou em se tornar um patrocinador. Desta forma, será possível mensurar quantos desses novos patrocinadores são resultados das abordagens propostas pela campanha.

Por fim, a campanha “Pequeno passo, Grande Futuro” propõe palestras direcionadas primeiramente para os representantes de instituições de ensino fundamental, médio e superior da região do Grande ABC. O conteúdo das palestras tem ênfase na sustentabilidade urbana, e a divulgação dos principais projetos do Instituto Triângulo. Serão distribuídos portfólios da organização e a revista Viva Mundo para os presentes no evento. Na ocasião, serão promovidas discussões sobre o tema sustentabilidade, meio ambiente e educação.

Além disso, serão organizadas palestras nas escolas da região destinadas aos alunos. Cada palestra apresentará uma abordagem diferenciada de acordo com a divisão ensino fundamental, médio e superior. Por fim, a ação III remete a implantação de Ponto de Entrega Voluntária (PEVs) nas entidades participantes para mobilizar os jovens a doarem óleo vegetal utilizado participando assim efetivamente do processo de reciclagem feito pelo Instituto Triângulo.



A Campanha “Pequeno Passo, Grande Futuro” traz resultados ao Instituto Triângulo e comunidade em médio e longo prazo. A avaliação de resultados da campanha será realizada por meio de estudos contabilizando o número de escolas que aderiram e participaram da campanha, assim como pesquisas realizadas com alunos participantes do projeto, questionando-os sobre mudanças de atitudes que aconteceram após a participação na campanha.

6 CONSIDERAÇÕES

O Projeto Experimental realizado para o Instituto Triângulo permitiu conclusões muito importantes sobre o cenário das Relações Públicas no Terceiro Setor. A Agência Experimental Foco Comunicação se deparou com os desafios da atividade em apoiar, no âmbito da comunicação organizacional, os desafios que são enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos. Isso porque tanto o tema Terceiro Setor quanto o tema Relações Públicas no Terceiro Setor ainda enfrenta a escassez de literaturas específicas.

Também foi possível perceber a dificuldade que o Instituto Triângulo e de todas as organizações do Terceiro Setor na obtenção de recursos financeiros para realizar seus projetos e expandir sua atuação, apesar da iniciativa privada ter grande interesse em apoiar causas sociais e ambientais. Desta forma, o Terceiro Setor brasileiro é marcado por sua pouca representatividade econômica se comparado com outros países. Outro aspecto muito importante remete ao fato de que em algumas etapas, foi necessário adaptar teorias para que essas fossem de encontro com a realidade da organização. Outra questão que foi percebida durante a realização do projeto é a dificuldade que as organizações enfrentam quanto a falta de clareza sobre a legislação inerente ao Terceiro Setor, principalmente sobre a regulamentação das OSCIPs.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica?** São Paulo: Yendis, 2004.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEREGE, Luiz Carlos. **Realidades e perspectivas do Terceiro Setor no Brasil**. Disponível em: <http://www.iats.org.br/iats/ArquivoUpload/ArtigoTeseDissertacaoTCC/realidade_perspectivas.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.