

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC**  
**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO -**  
**COGEAE**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES DO**  
**TERCEIRO SETOR**

**ANDREA PORTELLA DA SILVA SANGUIN**

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A**  
**MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**

**São Paulo**

**2012**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO -  
COGEAE**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS EM ORGANIZAÇÕES DO  
TERCEIRO SETOR**

**ANDREA PORTELLA DA SILVA SANGUIN**

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Miriam Ferrari**

**São Paulo**

**2012**

Andréa Portella da Silva Sanguin

**A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A  
MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC

COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO  
– COGEAE

Curso de Especialização em Gestão de Projetos Sociais em Organizações do Terceiro Setor

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_

Orientadora

\_\_\_\_\_

Examinador:

Titulação:

\_\_\_\_\_

Examinador:

Titulação:

## **Dedicatória**

Ao meu sobrinho, Joaquim Portella Diniz, fonte de inspiração para trabalhar por um modo de vida mais sustentável, mais justo e livre de preconceitos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me guia e me dá todos os dias a oportunidade de escrever mais um trechinho do livro de minha vida.

À minha mãe, Mauristela Portella da Silva Sanguin; à minha irmã, Fernanda Portella da Silva Sanguin, e a meu cunhado, Herculano Ferreira Diniz. Por serem minha família, minha referência, minha fortaleza.

Aos professores do curso de Gestão de Projetos Sociais da PUC-SP, por me apresentarem uma nova maneira de olhar a vida e por me transmitirem seus conhecimentos.

À minha orientadora, professora Miriam Ferrari. Paciente, generosa, compreensiva, dura nas horas necessárias. Não conseguiria descrever o tamanho da minha gratidão.

Às amigadas que se formaram durante o curso e que transformaram esta jornada em algo maravilhoso: Myriam Varallo, Paula Lusa e Vinicius de Oliveira Neves.

A Marcus Espudaro, por sua paciência, companhia e carinho.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como a comunicação e suas ferramentas podem contribuir para mobilizar recursos com mais eficiência nas Organizações do Terceiro Setor (OTSs). Trata-se de um estudo qualitativo baseado em revisão bibliográfica e no estudo de caso da Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação (DERDIC), que buscou trabalhar sua comunicação para ampliar a mobilização de recursos. Foram ouvidos cinco parceiros dessa OTS, para que estes contassem quais suas impressões sobre a imagem e a comunicação da DERIC. O Terceiro Setor tem na mobilização de recursos e na busca pela sustentabilidade um de seus grandes desafios. Paralelamente, escândalos envolvendo OTSs e o governo federal reavivaram a discussão sobre a imagem do terceiro setor. Assim, constitui-se um desafio fortalecer a imagem – e a longo prazo, a reputação – dessas organizações para que isso contribua para a mobilização de recursos. A comunicação é um processo necessário a todas as organizações que desejem fortalecer sua imagem, "falando" adequadamente com seus *stakeholders*, ou seja, utilizando mensagens precisas, claras e que transmitam as informações corretamente. Imagem e reputação são construídas a partir de um trabalho sério e coerente que é bem comunicado a todos os públicos de relacionamento. Não basta, porém, criar uma apresentação em PowerPoint, um *folder*, enviar um *release*. É preciso que a comunicação seja vista de forma estratégica e permanente para que possa dar contribuições efetivas. Missão, visão e valores claros e vivenciados por uma organização bem gerida e comunicados à sociedade apropriadamente contribuem para a boa imagem e reputação e para que a organização consiga aproximar-se de parceiros estratégicos e mobilizar recursos.

**Palavras-chave:** Comunicação. Imagem. Identidade. Reputação. Mobilização de recursos. Terceiro setor. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

This research aims to analyze if the communication and its tools can help to mobilize resources more effectively in the Third Sector Organizations (OTSs). This is a qualitative study based on literature review and case study of the Division of Education and Rehabilitation of Communication Disorders (DERDIC), which sought to expand its communication work to mobilize resources. We spoke to five partners of this OTS, so that they would tell their impressions of the image and communication of DERCIC. The Third Sector has in mobilizing resources and the search for sustainability one of its greatest challenges. Meanwhile, scandals involving OTSs and the federal government revived the discussion about the image of the third sector. Thus, it constitutes a challenge to strengthen the image - and, in the long-term, the reputation - of these organizations in order to contribute to the mobilization of resources. Communication is a necessary process to all organizations wishing to enhance their image, "speaking" appropriately with its stakeholders using messages that are precise, clear and capable of conveying the information correctly. Image and reputation are built from a coherent and serious work that is well communicated to all stakeholders. It is not enough, however, to create a power point presentation, a brochure or send a release. Communication must be strategic and permanent, so that you can make effective contributions. Mission, vision and clear values that are experienced by a well managed organization and that are properly communicated to the society contribute to the good image and reputation and for the organization to get closer to strategic partners and mobilize resources.

**Keywords:** Communication. Image. Identity. Reputation. Resource mobilization. Third sector. Sustainability.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1– Os elementos que compõem o processo de comunicação ..... 32

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comunicação Organizacional – Linha do Tempo..... 35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
ABERJ	Associação Brasileira de Jornais e Revistas Empresarias
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais
AFP	Associaton of Fundraising Professionals
CERDIC	Centro de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação
DERDIC	Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação
DIP	Departamento de Imprensa e Propaganda
FUMCAD	Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
HIV	Human Immunodeficiency Virus
IESP	Instituto Educacional de São Paulo
MRC	Marketing Relacionado a Causas
NSFRE	National Society of Fundraising Executives
ONG	Organização não-governamental
OTS	Organização do Terceiro Setor
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCRS	Plano de Captação de Recursos e Sustentabilidade
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	(Análise SWOT) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>I. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	14
<b>III. JUSTIFICATIVA</b> .....	15
<b>1. BREVE HISTÓRICO DO TERCEIRO SETOR</b> .....	17
<b>2. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS</b> .....	20
2.1. Indivíduos .....	21
2.2. Empresas .....	23
2.3. Governos .....	24
2.4. Cooperação Internacional .....	25
2.5. Leis de Incentivo .....	26
2.6. Geração de Renda .....	26
<b>3. COMUNICAÇÃO</b> .....	29
3.1. Comunicação a serviço da imagem .....	31
3.2. História da comunicação organizacional .....	34
3.3. A prática da comunicação organizacional.....	36
3.4. Marketing .....	37
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	41
<b>5. HISTÓRICO DA DERDIC</b> .....	44
5.1. Desenvolvimento Institucional .....	45
5.2. Comunicação .....	47
5.3. Imagem .....	48
5.4. Parceiros .....	49
5.5. Considerações sobre a DERDIC .....	50
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	62

## I. INTRODUÇÃO

Por meio desta monografia buscamos estudar os fundamentos teóricos que mostram a importância da imagem de uma Organização do Terceiro Setor (OTS), os caminhos que constroem essa imagem e o impacto de um processo de comunicação e de uma imagem consolidados no processo de mobilização de recursos de uma organização não-governamental.

Procuramos também conhecer o caso de uma organização que buscou valorizar a comunicação como forma de atingir de maneira mais eficaz os parceiros que buscava e os recursos que precisava conseguir.

No capítulo 1 há um breve histórico do Terceiro Setor, referência fundamental para compreender como as OTSs se consolidaram no Brasil, que caminhos percorreram até chegarmos ao ponto em que nos encontramos.

O capítulo 2 aborda as formas mais utilizadas pelas instituições para mobilizar recursos. Cada um dos caminhos tem suas vantagens e desvantagens. Especialistas indicam que é preciso balanceá-los para encontrar o equilíbrio das contas e manter a organização saudável do ponto de vista financeiro.

O capítulo 3 trata da imagem de uma organização – que deve refletir sua missão, visão e valores – e das contribuições da comunicação para que sua imagem se fortaleça. Mostra ainda que comunicação e imagem fortes são boa parte do caminho do processo eficiente de mobilização de recursos.

O capítulo 4 traz a metodologia utilizada: fundamentação teórica sobre os temas que compõem esta discussão e o estudo de caso de uma organização que decidiu buscar na comunicação elementos para incrementar sua mobilização de recursos. Foi entrevistada uma representante da OTS, foram consultados documentos da instituição e entrevistadas 5 empresas parceiras com o intuito de avaliar como a comunicação e a imagem da organização são percebidas.

No capítulo 5 está o estudo de caso, com o histórico da OTS, sua trajetória, para “arrumar a casa”, seu entendimento sobre comunicação e a percepção que alguns parceiros têm da imagem da organização.

Seguem-se, então, as considerações finais, que esperamos que contribuam para o debate que cerca a busca por sustentabilidade financeira nas organizações do terceiro setor. Os anexos são compostos por peças de comunicação utilizadas pela OTS estudada com o intuito de melhorar sua comunicação com os parceiros.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Analisar o impacto da comunicação e de suas ferramentas para contribuir para a mobilização eficiente de recursos.

### **Objetivos Específicos**

Conhecer as ferramentas de comunicação usadas pela Deric e o que se pretendia com o desenvolvimento desses instrumentos.

Analisar o impacto da comunicação no processo de mobilização de recursos.

### III. JUSTIFICATIVA

Encontrar meios e caminhos para que uma organização do terceiro setor consiga mobilizar recursos suficientes para executar sua missão de forma sustentável é um dos grandes desafios dos gestores, se não o maior deles.

Desde 2011, sucedem-se as notícias de irregularidades em convênios entre organizações do terceiro setor e o governo federal. A imprensa aponta desvios e má aplicação de recursos por parte de algumas delas. É o resgate do termo “pilarantropia”, já usado em outros tempos para definir instituições que esquecem –ou desconhecem– os princípios que deveriam nortear suas ações em prol da construção de uma sociedade mais justa e digna para todos.

Assim, os recentes escândalos apenas reavivaram uma aura de suspeita que pairou sobre o terceiro setor, provocada pela falta de escrúpulos de algumas pessoas ligadas a OTSs. Com isso, a mobilização de recursos pode sofrer impacto.

Por outro lado, o terceiro setor permanece em alerta: crises internacionais, migração de recursos, modismos nas doações de empresas e pessoas físicas. Especialistas divergem, mas há uma discussão sobre a saída de recursos do Brasil, que teria passado a ser visto como país em desenvolvimento e menos carente da ajuda da cooperação internacional. Para exemplificar essa discussão, podem ser citadas OTSs que atuam na prevenção à AIDS e no atendimento a portadores do vírus HIV e que anunciaram neste ano a desmobilização de seus serviços, alegando falta de recursos por conta da crise internacional e do afastamento das agências internacionais.

Assim como nesse exemplo específico, é inegável que as últimas crises internacionais – em 2008 e 2011 – impactaram os aportes de recursos para organizações do terceiro setor, bem como impactaram a economia como um todo. É nesse cenário de desafios que discutimos a mobilização de recursos.

Esta monografia se propõe a estudar um aspecto ainda pouco explorado do processo e da busca pela sustentabilidade: a construção de uma imagem positiva por meio de um trabalho de comunicação adequado e efetivo. As ferramentas de comunicação podem dar contribuições às organizações que

buscam recursos de longo prazo?

O verbo comunicar, cuja origem está no latim *comunicare*, significa tornar comum, fazer saber. Comunicação é, segundo alguns autores, um processo involuntário. Se você não diz nada, está se comunicando e passando uma impressão a seu respeito. Ocorre com as pessoas, com OTSs, com as empresas, com os governos. A imagem, um ativo importantíssimo e uma consequência do processo de comunicação, pode ser construída voluntária ou involuntariamente.

Portanto, é preciso contar aos públicos com os quais a organização se relaciona e aos doadores em potencial o que a organização faz e como faz. É preciso apresentar resultados com transparência. Mas não basta contar. É preciso que a comunicação seja clara e eficiente. É preciso saber exatamente o que se quer dizer, qual a mensagem que sintetiza o que a OTS vem fazendo, quais as palavras que devem ser usadas.

Alguns livros oferecem manuais de comunicação para alavancar a captação de recurso, mas nenhum deles se baseia em pesquisas acadêmicas sobre o tema. Vale citar os títulos *Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no Dia-a-Dia de Organizações da Sociedade Civil*, de Sylvia Bojunga Meneghetti; *Marketing Aplicado às ONGs – Como captar recursos e valorizar a marca da sua instituição*, de Juan Renedo e Airton Carlini; e ainda *Comunicação – Visibilidade e Captação de Recursos para projetos Sociais*, de Marcio Zeppelini e colegas.

Até agosto de 2011, quando esta monografia começou a ser desenhada, inexistiam pesquisas acadêmicas publicadas sobre este tema. Assim, acreditamos que este trabalho é de extrema relevância e pode contribuir para as discussões em torno da construção da imagem das organizações do terceiro setor, dos processos de mobilização de recursos e sustentabilidade.

## 1. BREVE HISTÓRICO DO TERCEIRO SETOR

É preciso, *a priori*, definir o cenário em que atuam as diversas organizações do terceiro setor. Teixeira (2011) lembra que os primórdios dos serviços assistenciais, que deram origem ao que hoje é classificado como Terceiro Setor, chegaram ao Brasil com a fundação das Santas Casas de Misericórdia, dirigidas pela Igreja Católica.

Numa das expedições colonizadoras do Brasil veio Braz Cubas, fidalgo português, neto de Nuno Rodrigues, fundador e mantenedor da Santa Casa de Misericórdia do Porto, em Portugal. Braz Cubas foi nomeado feitor e fiscal e fundou, em 1543, em Santos/SP, a instituição que seria conhecida como a primeira entidade sem fins lucrativos criada no Brasil, em pleno funcionamento até os dias de hoje: a Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Santos. (TEIXEIRA, 2011, p.26).

Nesses mais de 500 anos, a atuação da Igreja – que foi protagonista do assistencialismo durante séculos, mas aos poucos foi dividindo o espaço com outras organizações – foi sendo moldada e transformada por questões que envolviam, entre outros fatores, suas relações com o Estado.

Moussalem (2010) menciona a existência de uma “Filantropia Caritativa”, a que tinha como foco a assistência e a repressão, entre o Período Imperial e 1889. Entre a Primeira República e os anos 1930, o termo usado é “Filantropia Higiênica”. É o tempo dos asilos, orfanatos, internatos, asilos de mendicidade, sanatórios, lazaretos. Carvalho descreve assim o período que abrange a década de 30 e o Estado Novo:

A intensificação dos problemas sociais advindos do processo de urbanização/industrialização exigiu do Estado uma intervenção mais sistemática que pudesse solucionar ou controlar as sequelas, frutos da relação capital-trabalho. O Estado busca como solução a prática da assistência social, como instrumento repressivo. Por outro lado, a Igreja Católica e a sociedade articulavam e desenvolviam novas formas assistenciais, centradas principalmente na disciplina e preparação do trabalho. (Carvalho, 2004, p.27).

Foi na década de 70 que a expressão sociedade civil começou a ganhar um significado diferente do que teve ao longo da História. Moussalem (2010) afirma que essa mudança está associada aos movimentos sociais e políticos

do Leste Europeu e sua perspectiva é direcionada para participação, igualdade, direitos civis, políticos e sociais. De acordo com a autora, nessa mesma época, surgiram na América Latina os novos movimentos populares, os movimentos sociais, os movimentos estudantis, étnicos e das mulheres.

Relatório elaborado pelo Banco Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Social (In: COSTA & VISCONTI, 2001) aponta que a formação e consolidação das OTSs hoje existentes se deu nas décadas de 60 e 70.

Gohn (2005, p.25) lembra que, no início dos anos 80, no Brasil, a expressão movimentos sociais referia-se a movimentos populares urbanos, especialmente os que se vinculavam à ala da Igreja Católica denominada Teologia da Libertação. Eram movimentos que surgiam em contraposição às associações de moradores e sociedades de amigos de bairros. Tratava-se de organizar a comunidade local de maneira diferente.

Nessa mesma década surgiram, como resultado da conjuntura político-econômica, os movimentos dos desempregados e das Diretas Já. Diversos fatores, segundo Gohn (2005), enfraqueceram esses movimentos. Entre eles, o crescimento do associativismo institucional de órgãos e entidades públicas, o surgimento das centrais sindicais e as entidades aglutinadoras dos movimentos sociais populares. “E, fundamentalmente, o nascimento e o crescimento, ou a expansão, da forma que viria a ser quase que uma substituta dos movimentos sociais nos anos 90: as ONGs (Organizações não-governamentais). (GOHN, 2005, p.28).

A expressão ONG, segundo Landim (1993), nasce na Organização das Nações Unidas (ONU), no pós-guerra, mas foi pouco usada no Brasil durante muito tempo. Aqui, segundo a mesma autora, a expressividade dessas organizações ganharia destaque a partir da década de 1990.

Merege (in MEREGE & MOUSSALEM, 2011, p. 175) considera o termo ONG um nome fantasia, incapaz de definir a natureza da organização (associação ou fundação, por exemplo). Seu uso, diz o autor, serviu para, de alguma forma, diferenciar as ONGs do governo, mostrar sua autonomia, especialmente no período ditatorial. Neste trabalho, adotaremos o termo Organizações do Terceiro Setor (OTSs).

Citando um marco, Landim lembra a fundação da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (Abong), em agosto de 1991. “A categoria passa a figurar definitivamente nas páginas dos jornais quando se cria o Fórum Brasileiro de ONGs Preparatório para Conferência da Sociedade Civil sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.” (1993, p.17).

Há consenso sobre o desenvolvimento expressivo do terceiro setor nos anos 1990. Diversos autores, pesquisadores e personagens desse processo descrevem o cenário que se desenhou a partir dessa década. A esse respeito, o ex-presidente norte-americano Bill Clinton, em entrevista à Revista Veja (agosto de 2005, p.11-15), faz a seguinte observação:

A sociedade civil global está se expandindo rapidamente desde o fim do comunismo real. Se você olha o que aconteceu no mundo desde a queda do Muro de Berlim, em 1989, verá que três grandes e pouco celebrados fenômenos estão dando forma ao mundo contemporâneo. O primeiro é o fato de que, pela primeira vez na história, mais pessoas vivem sob governos democráticos que sob ditaduras. O segundo é a expansão geométrica da internet. O terceiro é a consolidação das ONGs como organismos de ação e amplitude mundial.

Em setembro de 1996, durante a realização do III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, no Rio de Janeiro, especialistas discutiram o conceito de terceiro setor, suas formas e limites. Cardoso (2005) descreve a ruptura que se desenhava já naquele momento:

Tenho a convicção de que o conceito de Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado, de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social. (CARDOSO, 2005, p.8).

A partir de sua consolidação, ou concomitantemente a ela, o terceiro setor passou a enfrentar uma série de desafios para garantir sua atuação. Entre esses desafios está sua sobrevivência e a mobilização de recursos permanentes para que a missão das organizações do terceiro setor possa ser executada. O próximo capítulo trata de temas relacionados à sustentabilidade financeira e, portanto, operacional.

## 2. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Para compreender o conceito de mobilização de recursos, é preciso, antes, resgatar seu processo histórico. Começemos por uma breve história do ato de doar, ação que pode ser considerada a base da mobilização de recursos das organizações do terceiro setor. Kother (2007) afirma que doar nos remete à ideia de filantropia e a seu estímulo por parte da Igreja Católica. Mas a filantropia e as doações, diz a autora, são ainda anteriores, na história da humanidade.

A trajetória do sentimento de filantropia vem desde os egípcios com seus programas de doações para os ritos religiosos. Durante o império romano, fazer doação implicava honra e orgulho. Os gregos também, na sua cultura olímpica, faziam contribuições para a organização desses eventos. (KOTHER, 2007, p.10).

Kother (2007, p.10-11) destaca, no percurso histórico do que se chamou de captação de recursos por parte das OTSs, a fundação, na década de 60, nos Estados Unidos, da *National Society of FundRaising Executives* (NSFRE), que visava a profissionalização dos que atuavam nessa área. Hoje, a entidade chama-se *Association of Fundraising Professionals* (AFP). Entidades como essa chegaram a outros países, como México e Argentina. No Brasil, foi criada a Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR).

Durante muito tempo usou-se o termo captação de recursos para definir o ato de encontrar meios de suprir as organizações do terceiro setor dos recursos de que necessitavam. Recentemente, adota-se o termo mobilização de recursos.

Mobilizar recursos é um conceito designado para definir, com maior amplitude, o que diz respeito a captar recursos. Há uma ideia de movimento nessa ação, visto que não se finda a atividade no momento em que se consegue o recurso financeiro, técnico ou institucional. Esse mesmo recurso captado pode se transformar ou adquirir um valor maior, otimizando assim as conquistas. [...]. No caso de capitais pode-se pensar em instituições de aplicação de fundos financeiros. (FERRARI, M. In: MEREGE & MOUSSALEM, 2011, p.161).

Mas quem doa e por que doa recursos a uma determinada organização? Clinton (2008, p.18-19) analisa que há muito sendo feito em todo o mundo. Por bilionários e por cidadãos comuns. Ele descreve três tendências como explicações para o que define como “explosão de serviço dos cidadãos à sociedade”: o desenvolvimento das sociedades democráticas (pós Guerra Fria), que facilitou a mobilização da sociedade civil; o grande número de milionários e bilionários dispostos a investir em causas que consideram relevantes; e a democratização das doações beneficentes, por meio da internet.

São muitos os caminhos que uma OTS pode e deve percorrer para mobilizar recursos. Vamos conhecer as principais fontes.

## **2.1. Indivíduos**

Pereira (2001, p.30) realizou uma pesquisa com 236 entrevistados, dos sexos masculino e feminino. Eram pessoas com idade mínima de 25 anos e nível universitário, que ocupavam, em sua maioria, cargos de chefia, de gerência ou de diretoria. Mais da metade dessas pessoas (50,6%) tinham, à época da pesquisa, faixa de renda superior a R\$ 4.500,00.

Entre as conclusões do levantamento estão: as pessoas preferem contribuir com organizações que mostrem transparência em suas ações e na forma como aplicam os recursos captados, que transmitam confiança e credibilidade. Além disso, a abordagem que mais incentiva os entrevistados a contribuir é o contato pessoal, explicando os programas da instituição e como ela funciona.

Pereira (2001, p.117-118) também observou que os doadores preferem a contribuição financeira e a doação de materiais, seguida do trabalho voluntário, preferido por quase metade dos entrevistados. Apesar da preocupação com a solidez e com a transparência, cerca de 80% dos entrevistados disseram ter contribuído para causas ou instituições desconhecidas.

Essa aparente incoerência entre o que as pessoas pensam e a forma como agem pode ser explicada pelo fato de que as instituições filantrópicas do nosso país enfrentam dificuldades para a captação de recursos e talvez direcionem o que conseguem arrecadar somente para as causas em si, e não para reportagens, propagandas, folhetos ou outros tipos de publicações que possam esclarecer o tipo de instituição, sua ação, sua tradição, a forma como aplicam os recursos obtidos.(PEREIRA, 2001, p.117).

As contribuições da comunicação para o processo de mobilização de recursos serão mais bem analisadas no próximo capítulo.

Clinton (2008, p.23) vê as doações em um movimento crescente em todo o mundo e analisa suas características nos Estados Unidos.

Cerca de 70% das famílias americanas e um número crescente de pessoas em todo o mundo fazem doação em dinheiro anualmente. Em 2006, os americanos doaram quase 2% do PIB dos Estados Unidos, cerca de 300 bilhões de dólares, em grande parte a uma destas três categorias: o local onde eles rezam ou as atividades ligadas a ele; uma emergência com necessidades profundas e altamente divulgadas, como o tsunami [...]; ou atividades de captação de recursos para o lugar onde os doadores moram, empreendidas por um grupo em que o doador está envolvido ou para o qual um amigo ou membro de sua família lhe pede que doe uma quantia.

Além das doações em dinheiro, as pessoas também se dispõem a dedicar algumas horas de seu tempo a determinadas causas. E o trabalho voluntário, permanente ou esporádico, deve também ser alvo de mobilização por parte das organizações do terceiro setor, já que, muitas vezes, há dificuldade em contratar profissionais para atuarem na OTS.

Poucas pessoas preciosas dedicam toda uma vida de serviços ao próximo. Um número um pouco maior se dedica durante um ano ou dois, em geral no começo da vida ou depois de anos de trabalho ou na aposentadoria. Ainda maior é o número dos que doam algumas semanas anualmente. Muitíssimos são os que se apresentam quando acontece alguma calamidade. E milhões de pessoas dão cerca de uma hora por semana. Nos Estados Unidos, aproximadamente 55% dos adultos americanos – quase 84 milhões de pessoas – doam alguma quantidade de tempo todo ano. (CLINTON, 2008, p.41).

## 2.2. Empresas

Mobilizar recursos junto a empresas requer, normalmente, que a entidade tenha feito sua “lição de casa” e que disponha de resultados para apresentar. Pessoas jurídicas, geralmente, conhecem processos de gestão e sabem reconhecer quando uma organização consegue administrar os recursos que lhe serão eventualmente doados.

O Grupo de Estudos do Terceiro Setor/*United Way of Canada – Centraide Canada* (ABUMANSSUR & HARDWICK, 2002, p.35) alerta para o fato de as empresas serem uma fonte de dinheiro “organizado” e, “portanto, ter sucesso em conseguir o interesse das mesmas requer que seu grupo seja altamente organizado”.

O censo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), realizado entre 2009 e 2010, é uma das pesquisas mais recentes sobre o assunto e mostra onde e como as empresas investem. Dos 134 associados do Gife, 102 responderam ao questionário da quinta edição do censo.

A maioria dos investidores empresariais associados ao GIFE desenvolve alguma ação voltada ao seu ramo de atividade ou de sua mantenedora. Apenas 16% das empresas têm sua atuação totalmente desvinculada do seu ramo de atividade. Enquanto entre os institutos e fundações que têm mantenedora, esse percentual passa a ser de 39%. (In: ROSSETI, 2010, p.23).

O censo (id.,ib., p.44) revela as áreas de concentração de investimentos: educação (82% dos associados), cultura e artes e formação para o trabalho (ambos com 60%), seguidos por meio ambiente (58%). Esta última área cresceu 26% entre 2007 e 2009. Defesa de direitos e comunicação ainda recebem pouca atenção dos associados.

Em uma avaliação comparativa de investimentos realizados nas áreas temáticas destacadas entre os anos de 2008 e 2009, o associado que já atuava em uma ou mais dessas áreas revela que, em geral, manteve ou aumentou o volume de investimentos em 2009. Educação foi a área temática que teve o percentual maior de associados que aumentou o volume de investimentos de 2008 para 2009, enquanto apoio à gestão do Terceiro Setor e desenvolvimento comunitário tiveram o maior

percentual de organizações que diminuíram o investimento nesse período. (In: ROSSETI, 2010, p. 44).

A pesquisa Gife mostra ainda que há concentração de recursos no Sudeste, com destaque para o Estado de São Paulo, ou seja, “o investimento social privado brasileiro tende a se concentrar em regiões que geram maior riqueza econômica.” (GIFE. In: ROSSETI, 2010, p.54).

O Gife também destaca em seu censo que 20% dos recursos são destinados a doações, enquanto 60% são aplicados em projetos desenvolvidos pelos próprios associados. “No intuito de qualificar esse dado, é importante destacar que os associados investem, em média, 30% dos seus recursos em doação.” (op.cit., 2010, p.56).

### **2.3. Governos**

Apesar de haver certa resistência ideológica por parte de uma parcela das organizações, é muito comum que as OTSs firmem convênios com as diversas esferas de governo.

Muitas ONGs que surgiram durante o regime militar obtinham recursos externos, através de organizações de cooperação internacional, como a CIDA, a USAID, etc., recusando o financiamento governamental ou de empresas. Outras entidades com caráter de assistência social têm uma tradição de sobreviver através de convênios com o governo, seja da esfera municipal, estadual ou federal. (CRUZ, 2003, p.77).

Tiisel (2007, p.33) descreve diversas formas de captação de recursos junto ao poder público: concessão de benefícios e incentivos de ordem tributária (imunidades, isenções e incentivos fiscais) estão entre elas. É uma forma indireta de captação de recursos, utilizada pelas organizações do terceiro com maior ou menor intensidade:

Além disso, o Estado também é fonte indireta de recursos para organizações de Terceiro Setor, o que se viabiliza através da celebração de contratos, termos de parceria, contratos de gestão, ou da concessão de auxílios, contribuições e subvenções para as organizações sem fins lucrativos. (TIISEL, 2007, p.33).

## 2.4. Cooperação Internacional

O movimento das agências internacionais em relação às organizações do terceiro setor brasileiras divide a opinião de especialistas. Na avaliação de Campolina (2011, p.10-11), a cooperação internacional apoiou o desenvolvimento e consolidação de diversas OTSs, movimentos sociais e redes no Brasil. Na avaliação do autor, especialmente a partir do governo do presidente Luiz Inácio da Silva, que chegou ao poder em 2002, a aproximação dos movimentos sociais, conquistas como o Fome Zero, a recuperação do salário mínimo e o reposicionamento internacional do País acabaram por afastar essas agências. “Observamos uma retirada abrupta de algumas agências de cooperação internacional, especialmente de vários parceiros históricos das ONGs e movimentos sociais brasileiros.” Por outro lado, Ribeiro (2011, p.3) destaca que diversas fontes mostram que as agências internacionais não estão “batendo em retirada” do País.

Efetivamente, dados do *Foundation Center* mostram que os recursos doados por fundações norte-americanas a centros de pesquisa e ONGs brasileiras quase dobraram entre 2003 e 2009. Da mesma forma, os dados do Comitê de Assistência para o Desenvolvimento da OCDE sobre a assistência oficial ao desenvolvimento contrariam a tese de que a cooperação tende a sair do Brasil.

A autora cita ainda levantamento da ABONG, feito com suas 250 associadas entre 2000 e 2007.

Diminui a participação de recursos captados no exterior no conjunto das fontes, mas a cooperação internacional continua bastante presente na vida dessas organizações [...] Como causas para a diminuição dos aportes dirigidos ao Brasil, os representantes das agências indicam com mais frequência a crise econômica mundial que eclodiu em 2008, seguida da mudança de estratégia da agência e, só em terceiro lugar, o nível de desenvolvimento econômico atingido pelo Brasil. (RIBEIRO, 2011, p.3).

## 2.5. Leis de Incentivo

De acordo com Tiisel (2007, p.15), pessoas físicas que optam pelo modelo completo de declaração de imposto de renda podem aproveitar os incentivos fiscais para doações nos seguintes casos: Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federal, estadual e municipal); projetos culturais e artísticos; e atividade audiovisual.

Ainda segundo Tiisel (2007, p.15-28), no caso das pessoas jurídicas, as possibilidades são: Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente (federal, estadual e municipal), Lei Rouanet, Lei do Audiovisual, Lei de Incentivo ao Esporte, além de doações para OSCIPs e organizações que tenham o título de Utilidade Pública Federal.

## 2.6. Geração de Renda

São cada dia mais comuns as iniciativas de OTSs para geração de renda. A venda de produtos é um dos caminhos encontrados por várias entidades. Logomarca conhecida e design costumam ser ingredientes de peças colocados à disposição em lojas físicas ou virtuais. A venda de serviços também vem ganhando espaço, já que algumas vezes as organizações têm *expertise* em uma área de atendimento e conseguem ir ao mercado oferecer um determinado serviço. É o caso da Deric, organização que será estudada nesta pesquisa.

Entre as vantagens desse tipo de fonte de financiamento está, principalmente, a liberdade de uso dos recursos, sem as amarras que os financiadores costumam impor.

Vale destacar que a vantagem do financiamento através dos projetos de geração de renda é que, como nos eventos, o dinheiro pode ser gerido pela organização conforme sua conveniência. Por outro lado, há o risco de ter-se que criar uma empresa com fins lucrativos, o que não é missão ou especialidade da organização. (CRUZ, 2003, p.85).

Independentemente de quais sejam as fontes de recursos, Drucker (2006, p.41) lembra que a mobilização de recursos está a serviço da missão e não da sobrevivência, pura e simplesmente.

Quase que por definição, o dinheiro é sempre escasso em uma instituição sem fins lucrativos [...]. Mas uma instituição sem fins lucrativos que se torna prisioneira do levantamento de dinheiro está com problemas sérios e também com uma séria crise de identidade. A finalidade de uma estratégia de levantamento de recursos é precisamente possibilitar que a instituição realize sua missão sem subordiná-la a esse levantamento.

Fazer com que sua missão seja cumprida por meio dos recursos necessários mobilizados fortalece a organização e permite que os frutos de suas iniciativas enriqueçam a comunidade e os que participam do trabalho por uma causa.

Desenvolvimento de fundos é desenvolvimento de pessoas, tanto doadores como voluntários. Você está construindo um eleitorado. Está construindo compreensão, suporte e, no processo, satisfação humana. Essa é a maneira para criar a base de suporte de que você necessita para fazer seu trabalho. Mas também é a maneira pela qual usa seu trabalho para enriquecer a comunidade e cada participante. (DRUCKER, 2006, p.71).

A base que sustenta o trabalho de uma OTS, quando esta envolve seus diversos públicos na mobilização de recursos, permite, ao mesmo tempo, legitimação e mais segurança do ponto de vista financeiro. Estamos falando do desenvolvimento sustentável de projetos sociais, ancorado na diversidade de financiamento.

É altamente recomendável que se desenvolvam campanhas e solicitações aos diversos tipos de fontes de financiamento [...]. Primeiramente, porque estamos tratando de sustentabilidade e é muito arriscado depender de uma única fonte de recursos. Outro fator primordial é que, para expandir as possibilidades de arrecadação, sua entidade deverá desenvolver contato com diversos públicos, atingindo reconhecimento em vários setores da sociedade, contribuindo para

legitimá-la. Uma entidade que obtém recursos do governo, das empresas, de organismos internacionais e da comunidade próxima é, com certeza, uma entidade representativa, legítima e útil à sociedade. (CRUZ, 2003, p.77).

Como uma organização faz para criar uma estratégia que envolva diversidades de fontes de recursos, que seja duradoura e eficaz? O Grupo de Estudos do Terceiro Setor/*United Way of Canada – Centraide Canada* (2002, p.29-30) aponta a necessidade de se pensar em um ciclo de captação de recursos. A instituição lembra que a maioria das pessoas pensa em, simplesmente, pedir dinheiro. Embora seja um bom começo, as organizações mais bem-sucedidas em termos de mobilização de recursos se dedicam a esse trabalho o ano todo, dando atenção aos seguintes aspectos: análise (observando oportunidades e ameaças, fortalezas e fragilidades), planejamento (com o estabelecimento de metas e revisões periódicas), pesquisa de potenciais doadores, envolvimento desses doadores, pedido efetivo de doação de recursos, valorização e agradecimentos.

É unânime entre autores e especialistas a necessidade de prestar contas e dar transparência aos resultados obtidos. É preciso prestar contas mesmo para aqueles que não estabelecem isso como ponto de partida para doação, como é o caso das empresas. Drucker (2006, p.42) lembra que mostrar resultados ajuda a solidificar a relação com os doadores, fazendo com que eles compreendam a amplitude de sua doação.

No desenvolvimento de fundos, você apela para o coração, mas também precisa apelar para a cabeça e tentar construir um esforço permanente. O gerente da instituição sem fins lucrativos precisa saber como definir os resultados de um esforço e relatá-los aos doadores, para lhes mostrar o que eles estão realizando. (DRUCKER, 2006, p.42).

Dar transparência ao uso dos recursos mobilizados, com uma linguagem adequada a cada doador, capaz de continuar fazendo com que ele seja parceiro de uma entidade da qual tem uma imagem séria e consistente exige um extenso trabalho de comunicação. Todo esse movimento, impulsionado pela comunicação feita de forma adequada, retroalimenta o ciclo de formação da imagem da instituição e de mobilização de recursos. Essas questões serão abordadas no capítulo que segue.

### 3. COMUNICAÇÃO

Toda organização do terceiro setor tem uma imagem. Essa imagem é formada a partir do que ela diz a seus públicos de interesse, do relacionamento que estabelece a partir de todas as suas formas de comunicação: no atendimento telefônico a um parceiro, em um e-mail que envia a possíveis doadores, nas notícias que a imprensa veicula a seu respeito, em todo o seu material de comunicação (*folders, releases, uso de redes sociais*). A todo o momento, essa imagem vai sendo construída, de forma voluntária e consciente ou de forma involuntária a partir das diversas formas de comunicação. Portanto, é necessário apropriar-se desse processo comunicacional, torná-lo efetivo, para construir uma imagem adequada e real. Uma imagem positiva e consolidada, entre outras coisas, atrai parceiros, capta recursos e contribui para a sustentabilidade de uma organização.

Fascioni (2006, p.51) fala em “peças”, que vão sendo distribuídas e vão formando a imagem de uma entidade:

Quando a empresa não tem consciência de quem realmente é e não tem controle sobre as peças que distribui, o que acontece é que você olha o *website* e imagina como é a empresa; depois, quando vê um folheto de propaganda, parece que é de outra, liga para lá e, *voilà!* Nada daquilo que você imaginava. Juntando tudo isso com o filho da sua vizinha que faz estágio lá e conta para mãe tudo o que rola na real, imagina só a confusão. (FASCIONI, 2006, p.51).

Ter uma imagem adequadamente projetada, na avaliação de Moreira (2007) é determinante para processos vitais de uma instituição.

A imagem de uma organização da sociedade civil é determinante para a superação dos desafios com que se depara. A forma como seus públicos a percebem influencia na construção de sua legitimidade, na geração de receitas que afetam sua sustentabilidade, no estabelecimento de parcerias entre as organizações e entre estas e o Estado ou o mercado, assim como influencia também a eficácia da sua gestão. (MOREIRA, 2007, p.10).

Embora a imagem seja de responsabilidade de toda a organização, em todos os seus relacionamentos e pontos de contato com os *stakeholders*, é preciso ter controle sobre as diversas formas de comunicação quando se quer construir uma boa imagem. Colnago realizou uma pesquisa com o intuito de avaliar se a comunicação organizacional é um fator determinante para a construção da imagem institucional. Entre as conclusões está a de que “é a comunicação, via de regra, que viabiliza a construção da cultura organizacional e da identidade corporativa, e que permite que as organizações gerem no ambiente externo uma imagem institucional coerente e competitiva.”(2006, p.vii).

Primeiro, é preciso compreender melhor o que significa imagem. Neves (2003, p.63) lembra que imagem evoca algo por semelhança ou relação simbólica. De acordo com o autor são sinônimos ou têm acepção parecida: prestígio, renome, reputação, nome, conceito e fama. Neves lembra ainda que imagem não é, necessariamente, realidade.

A nossa imagem é como somos percebidos pelos outros. E como cada um tem a liberdade de perceber cada coisa como lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas [...]. Imagem é o resultado entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. (NEVES, 2003, p.63-64).

Para que haja percepção adequada por parte dos públicos que se relacionam com a entidade, é preciso, primeiro, que a própria organização saiba quem é. Isso significa reconhecer e mostrar sua identidade ao mundo. Meneghetti (2003, p.40) descreve a identidade como sendo o código genético da instituição, o conjunto de características que a tornam única. A imagem é, para a autora, a expressão da identidade.

Para chegar a uma definição de sua identidade, que levará à construção da imagem, uma organização deve ter clareza de seus propósitos, de sua missão, visão e valores. Este é seu DNA e é ele que será comunicado.

De acordo com Meneghetti (2003, p.40), o grande desafio da área de comunicação é consolidar a boa imagem, garantindo a correspondência entre imagem e identidade, fazendo com que a organização seja facilmente reconhecida por seus públicos estratégicos.

Imagem, no longo prazo, constroi o que se chama de reputação. E a comunicação, novamente, oferece ferramentas para gerir essa reputação. “Uma imagem bem comunicada, no longo prazo, transforma-se em reputação”. (Toledo, 2012).

### 3.1. Comunicação a serviço da imagem

Uma vez que entendemos que a comunicação é determinante no importante processo de construção da imagem (e, posteriormente, da reputação), é preciso compreender o que ela é e como ela se dá.

O homem se comunica desde os primórdios da humanidade, como recorda Trigueiro (2001, p.2):

é preciso dizer que a comunicação é uma necessidade inerente de qualquer ser humano. O homem das cavernas deixou sua história contada. No momento em que dois ou mais seres humanos se encontram, necessariamente, a comunicação passa a ser vital para a convivência e reprodução desse grupo social. Agora, quanto mais organizada for uma sociedade humana, mais complexos serão os seus sistemas de comunicação e mais complexa será a sua compreensão.

Vilalba (2006, p.5-6) esclarece que o termo é uma palavra derivada do latim *communicare* e significa tornar comum, associar. Segundo o autor, comunicar é, portanto, a ação social de tornar comum. Para a ação de tornar algo comum são necessários os elementos que compõem o processo de comunicação. Neves (2003, p.89-90) assim os define:

Mensagem é expressão da ideia que se quer transmitir. Fonte é o emissor da mensagem. Meio (mídia) é o que leva a mensagem, isto é, o mensageiro, o veículo. Receptor é o que recebe a mensagem. Codificador é o responsável pela transformação da mensagem num formato que seja aceito pelo meio. Exemplo: se o meio for escrito, a mensagem tem que ser transformada em palavras escritas; se o meio for a televisão, será preciso transformá-la em imagem, texto, locução, etc; [...].Decodificador é entidade acoplada ao receptor, para traduzir a mensagem para este receptor. (NEVES, 2003, p.89-90)

Neves (2003) lembra que mensagem, fonte, meio e receptor são conceitos mais antigos que o cristianismo. Aristóteles já definia a comunicação da seguinte forma: quem fala, o discurso e a audiência. Em 1947, Claude Shannon e Warren Weaver, buscando explicar a comunicação eletrônica, acrescentaram ao processo o codificador e o decodificador. Os mesmos pesquisadores acrescentaram posteriormente ao processo de comunicação o ruído, que é aquilo que afeta a qualidade da comunicação. Por último, *feedback*, segundo Neves (2003, p.102), é o elemento que mostra se a comunicação foi eficaz.

A figura abaixo sintetiza essas ideias:

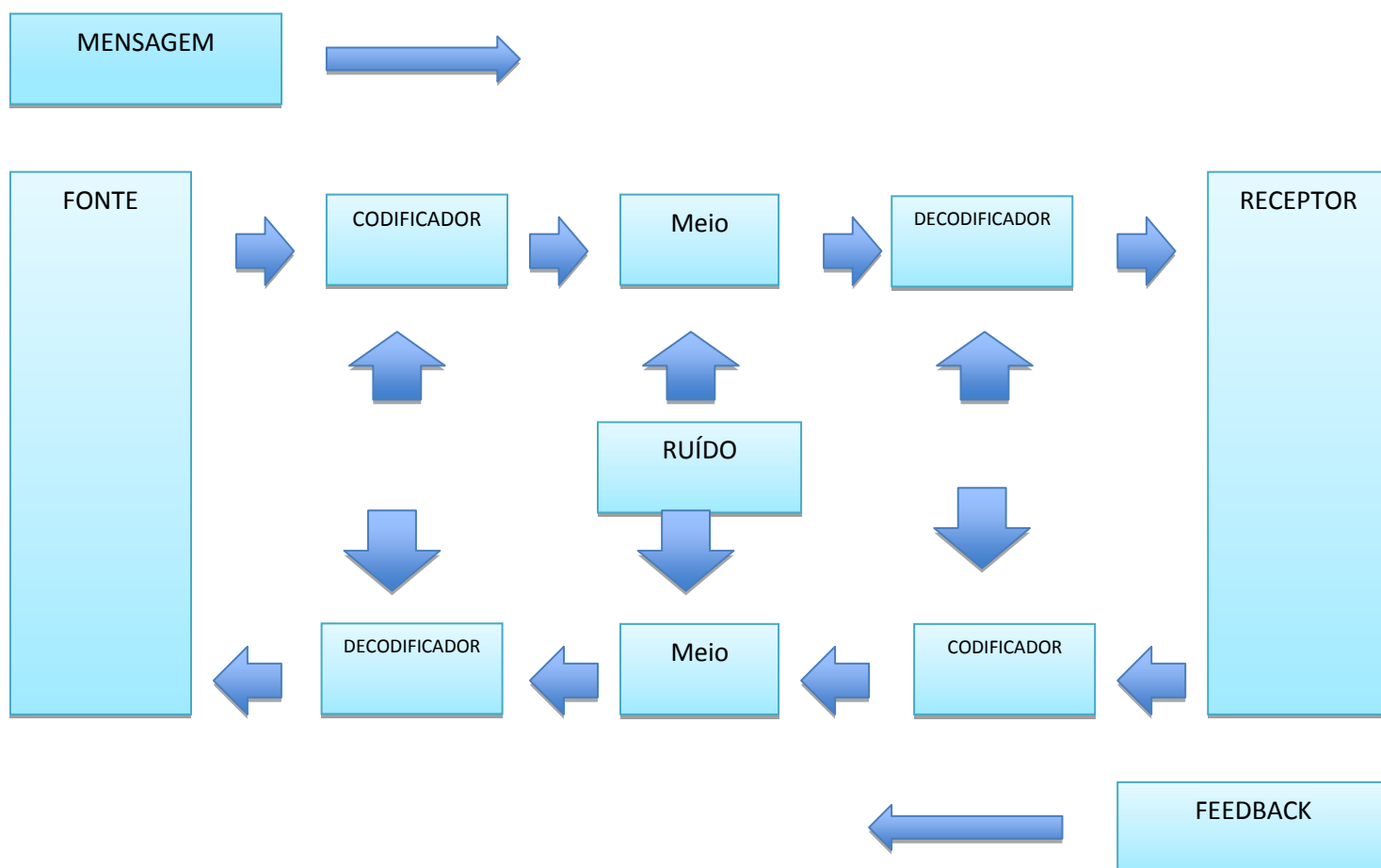


Figura 1 – Os elementos que compõem o processo de comunicação. (Fonte: NEVES, 2003).

Em uma revisão bibliográfica realizada para mostrar que a comunicação é imprescindível para o trabalho dos profissionais de saúde no atendimento a seus pacientes, Dornelles (2004) lembra que é preciso ter em mente ainda aspectos verbais e não-verbais da comunicação nas relações interpessoais e em qualquer esfera organizacional:

Pela comunicação verbal e não-verbal consagramos idéias e comportamentos ou simplesmente informamos. Influímos na cultura e na sociedade. Esta utilização eficaz da comunicação requer o emprego de técnicas ou recursos que tornem as mensagens mais atraentes e persuasivas. (DORNELLES, 2004, p.1).

A ideia subjacente ao que chamamos de comunicação não-verbal é a de que a comunicação ocorre a todo o momento, voluntária ou involuntariamente, e o melhor é apoderar-se desse processo e controlar a mensagem que se quer transmitir.

O primeiro passo para pensar em comunicação nas organizações do terceiro setor é reconhecer que uma OTS é uma fonte, que emite diversas mensagens, utilizando-se de diversos meios (ou canais de comunicação), para diferentes destinatários (seus públicos de relacionamento e eventuais públicos com os quais ainda não se relaciona). Isso ocorre o tempo todo, quer a organização queira, quer a organização não queira.

A importância do processo de comunicação de uma organização é definida da seguinte maneira por Kunsch (2003, p.64):

o processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse.

Depois de reconhecer uma OTS como um ente que se comunica permanentemente e entender como se dá esse processo de comunicação, podemos começar a pensar em comunicação estratégica.

### 3.2. História da comunicação organizacional

De acordo com Cunha, Volker e Mansur (*In: MARTINUZZO, 2006, p.19*), em 1906, o jornalista Ivy Lee abriu em Nova Iorque o primeiro escritório de assessoria/relações públicas do mundo. Lee colocou-se a serviço dos magnatas do capitalismo americano, não muito hábeis no trato com a opinião pública. “Nascia, então, o que chamamos de comunicação organizacional, que, cada vez mais, se torna ferramenta fundamental para empresas, instituições, políticos, personalidades em geral se colocarem como atores sociais de relevância ou visibilidade num mundo midiático”.

Como se vê, logo em seu princípio, a comunicação organizacional esteve a serviço da formação da imagem. Embora o escritório de Lee seja mesmo considerado um marco, há quem perceba indícios de uma comunicação organizacional rudimentar em documentos muito anteriores a 1906. É o que diz Mafei (2011, p.31), para quem os primeiros documentos que divulgaram decisões de governantes, como a Acta Diurna do Fórum Romano (século VII a.C.) ou as cartas circulares da Dinastia Han, na China (século II a.C.), podem ser tidos como precursores do que hoje chamamos comunicação organizacional.

No Brasil, segundo Cunha, Volker e Mansur (*In: MARTINUZZO, 2006, p.24*), foi no governo de Nilo Peçanha (1909-1910) que se pôde constatar a primeira experiência relativa à comunicação organizacional. O Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio criou a Secção de Publicações e Bibliotheca para integrar serviços de atendimento, publicações, informações e propaganda.

Ainda de acordo com os mesmos autores (2006, p.25), a experiência promovida pelo presidente Getúlio Vargas, após a Revolução de 30, também é digna de nota. Vargas fez uso de profissionais de relações públicas e assessoria de imprensa, como parte de um esforço para erguer sua imagem de governante. Ele foi o criador da Voz do Brasil, do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e dos Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda, que acabaram por mesclar divulgação e censura.

Mafei (2011, p. 36) destaca também a criação da Aberj (Associação Brasileira de Jornais e Revistas Empresariais), em 1967, que anos depois mudaria seus estatutos e passaria a se chamar Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). A entidade contribui, segundo a autora, para a profissionalização da comunicação no país.

Alguns dos marcos da longínqua história da comunicação organizacional estão descritos nesta linha do tempo:

### **Comunicação Organizacional – Linha do Tempo**

**1696** – Surge na Inglaterra o *Llody'sList*, o primeiro jornal de empresa.

**1840** – É publicado em Massachusetts, nos EUA, uma revista escrita por empregados de um cotonifício, a *Lowell Offering*. A revista é citada por Charles Dickens, em sua obra “Notas Americanas”.

**1904** – Lançamento de uma revista semanal da Cia. Antartica Paulista, destinada a promover os produtos da companhia.

**1906** – Criado, pelo jornalista Ivy Lee, o primeiro escritório de RP do mundo, nos EUA.

**1914** – É criado pela Light – The São Paulo Trainway Light and Power (início do que é hoje a Eletropaulo) o primeiro departamento de Relações Públicas no Brasil.

**1925** – É veiculado o *Boletim Light*, uma publicação interna dos empregados da Light.

**1951** – A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) cria o seu nacionalizado departamento de Relações Públicas.

**1952** – É fundada, em São Paulo, a primeira agência de Relações Públicas brasileira, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda.

**1960** – Antônio de Salvo passou a visitar redações de jornais, tentando plantar notícias das empresas onde trabalhava.

**1962** – É fundada, em São Paulo, a agência de Relações Públicas AAB, por José Rolim Valença e José Carlos Fonseca. Nela foram formados inúmeros profissionais de renome, entre eles Carlos Eduardo Mestieri e Vera Giangrande.

**1967** – Fundada, pelo jornalista italiano Nilo Luchetti, a Associação Brasileira de Editores de Jornais e Revistas Empresariais (Aberje), que representa o início de uma era de profissionalismo na Comunicação Organizacional brasileira.

**1968** – Regulamentação da Profissão de Relações Públicas.

**1969** – Regulamentação da profissão de Jornalista.

**1977** – Aberje completa dez anos, iniciando a abertura do campo da comunicação organizacional para abordagens e trabalhos interdisciplinares.

**1985** – A redemocratização do país, depois de 20 anos de ditadura militar, significa uma comunicação empresarial cada vez mais integrada.

**1987** – A Aberje passa a se denominar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

**1988** – A Goodyear do Brasil lança uma edição especial de seu jornal interno *Clã*. A publicação traz como único tema a Aids, um tema quase proibido na época. A tiragem alcançou 500 mil exemplares.

**1989** – As produtoras Globotec, TV-1 e Usina Press começam a ter entre os seus produtos treinamentos de presidentes e diretores de empresa para o bom relacionamento (*media trainings*) com os veículos de comunicação.

**2004/2005** – O campo da Comunicação Organizacional tornou-se multidimensional, ocupado por profissionais de inúmeras origens, entre eles, jornalistas, relações públicas, administradores, advogados, historiadores e antropólogos.

Quadro 1 – Comunicação Organizacional – Linha do Tempo. (Fonte: *Revista Imprensa*, 2005, p.52-53).

### 3.3. A prática da comunicação organizacional

As ferramentas da comunicação que podem ser usadas por uma OTS (como também por empresas e pelo setor público) são bastante conhecidas e todas são úteis quando adequadamente utilizadas: *releases* (para se comunicar com a imprensa), *site* (para ser localizada por diferentes públicos e informá-los), *folders* e material impresso (que podem ser entregues em eventos e durante uma apresentação para possíveis doadores, por exemplo), atuação nas redes sociais (para falar com diferentes públicos), publicação de relatórios de prestação de contas (para a sociedade como um todo e para doadores em especial). É pouco lembrada a necessidade de meios de comunicação interna (mural, intranet, *newsletter*), mas estes são um componente fundamental para que funcionários e voluntários conheçam a organização, acreditem nela e sejam também construtores da sua imagem.

Todas essas ferramentas, porém, requerem uma estratégia de uso, um planejamento. Estratégia pressupõe um método, um plano, para atingir objetivos específicos. Comunicar-se estrategicamente não é enviar

*pressreleases* ocasionais ou publicar boletins mensais e relatórios anuais, conforme lembra Meneghetti (2003):

Significa considerar a comunicação parte integrante do processo de gestão organizacional, que exige atenção e investimento permanente de recursos. Quando bem planejada e executada, uma política de comunicação estratégica pode trazer resultados surpreendentes. Organizações de portes e naturezas diferenciados podem obter visibilidade e prestígio internacional a partir de estratégias de comunicação bem estruturadas. (MENEGETTI, 2003, p.24).

Kunsch (2011, p.218-219) descreve o planejamento de comunicação em doze etapas, a saber: identificação da realidade situacional, levantamento de informações, construção de um diagnóstico, identificação dos públicos envolvidos, definição de objetivos e metas, adoção de estratégias, previsão de formas alternativas de ação, estabelecimento de ações necessárias, definição de recursos a serem alocados, fixação de técnicas de controle, implantação do planejamento, avaliação de resultados.

Feito um trabalho inicial para desenvolver o planejamento estratégico de comunicação de uma organização, diversas campanhas, com objetivos distintos, podem ser desenvolvidas. Essas campanhas serão impactadas pela imagem da OTS e, ao mesmo tempo, contribuirão para a imagem da entidade.

### **3.4. Marketing**

As ferramentas do marketing também devem estar a serviço da construção da imagem de uma organização do terceiro setor.

O berço do Marketing, segundo Richers (1994, p.14-15) está nos Estados Unidos. O termo que chegou ao Brasil em 1954, com os primeiros cursos de administração ministrados pela recém-criada Fundação Getúlio Vargas. Richers (1994, p. 18-19), leva em conta o fato de que o marketing não se aplica apenas a empresas, mas também ao setor público e a organizações que não visam lucro. Sua definição para o termo é a que segue:

[...] atividades sistêmicas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. O núcleo desta definição é a idéia da troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos e valores entre partidos interessados. Essa troca pode envolver objetos tangíveis (tais como bens de consumo e dinheiro) e intangíveis (como serviços ou idéias). [...] Deve haver o intuito da continuidade no processo de troca entre os partidos, ou seja, ela deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemática e voltada a uma expectativa de resultados previsíveis, sejam eles quantificáveis ou não. (RICHERS, 1994, p.18).

Mas qual a relação entre esse processo de troca e a comunicação? Meneghetti (2003, p.95) transpôs os famosos 4Ps do marketing (produto, preço, promoção e praça) para uma aplicação em entidades sem fins lucrativos e cunhou os termos serviços (produto), custo/impacto (preço), contexto social ou sociedade (praça) e comunicação (promoção). Aqui, é este último termo que mais nos interessa neste trabalho.

Por comunicação em marketing nas organizações entende-se, segundo Meneghetti (2003, p.95), sistematização de dados, divulgação, relações públicas, assessoria de imprensa e publicidade, ou seja, tudo que possa contribuir para a facilitação do processo de troca entre a OTS, a sociedade, seus públicos de relacionamento.

Neste trabalho não poderíamos deixar de mencionar o conceito de marketing social. Kotler e Lee (2011, p.26) esclarecem que este é um conceito da década de 70, e refere-se “fundamentalmente a esforços focados em influenciar comportamentos que vão melhorar a saúde, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e contribuir para as comunidades em geral”.

Assim, o chamado marketing social está a serviço do cumprimento da missão de uma determinada organização e é preciso lembrar que a missão bem executada é parte do processo de consolidação da imagem.

Por último, é preciso citar também o Marketing Relacionado a Causas (MRC), que prevê uma parceria comercial entre empresas privadas e OTSs para que a venda de um produto, por exemplo, gere benefícios mútuos: à empresa que ganha com a associação a uma causa e à organização, que, normalmente, recebe parte dos resultados das vendas.

Woods (2007, p.14) fala das vantagens desse tipo de parceria desde que ela seja genuína e que respeite estratégias e valores das empresas e das OTSs envolvidas.

Por ser uma parceria comercial, utiliza a *expertise* da empresa, sua área de marketing e a capilaridade de seu processo de venda para promover e mobilizar a sociedade em prol de uma causa socioambiental, ou seja, é uma estratégia de mobilização dos ativos da empresa, em favor de uma transformação social que não deixa de lado os interesses econômicos e de venda de produtos ou serviços da empresa. Ela integra as estratégias de relações corporativas, marketing e ações sociais da empresa, além de alavancar novos recursos e mobilizar para causas.

Ainda segundo Woods (2007), do ponto de vista das organizações, esses itens lhes dão acesso a recursos que não seriam utilizados em outras parcerias. São os recursos do marketing, que podem ser oito vezes maiores que os destinados ao investimento social privado. Além disso, há o arsenal de comunicação que as empresas habitualmente usam para falar com seus consumidores.

O MRC faz parte de uma estratégia de negócio que pode estar atrelada à venda de um produto, a um reposicionamento de marca ou à agregação de valor à imagem corporativa. Desse modo, tende a ser perene e mais estável, correndo menos riscos de ser interrompido. (WOODS, 2007, p.14).

Por fim, Zeppelini (2011, p.87-92) destaca que nas diferentes formas de comunicação com os grupos de influência, ou *stakeholders*, podem ser elaboradas ações coordenadas, conjuntas ou não, desde que alinhadas por um planejamento estratégico de comunicação. O autor cita como possibilidades de campanhas: captação de recursos, envolvimento humano/voluntariado, campanha promocional (para um chá beneficente, por exemplo), campanha de filiação, campanha institucional (para fixar a marca, por exemplo), campanha de marketing social e de conscientização (mais relacionada aos objetivos sociais da OTS, para promover sua causa), campanha de prestação de contas, campanha interna (para alinhar a comunicação com funcionários e voluntários),

campanha de influência/advocacy (para que a organização passe a representar um grupo de pessoas).

Credidio (*In*: ZEPPELINI, 2011, p.35) lembra que vivemos a era da informação e que organizações sobreviverão se levarem a comunicação para o centro das atenções. Lembra ainda que, cada vez mais, é necessário não permanecer “à sombra” e adotar uma postura proativa, comunicando-se de forma eficiente.

Essa conduta, se adotada, contribuirá muito para a sua sobrevivência, uma vez que a maioria dos problemas enfrentados por uma organização da sociedade civil – notadamente aqueles afetos à sua sustentabilidade – reside exatamente na maneira como se comunicam (ou não) com todos os atores inseridos em seu contexto de atuação.

O autor recorda que pesquisas mostram que quanto mais conhecido for um produto, melhor ele tende a ser considerado. Pelo mesmo raciocínio, diz, a simples menção do nome de uma OTS, por meio de uma comunicação ativa e eficiente, poderá contribuir muito para os resultados que a organização deseja alcançar.

#### 4. METODOLOGIA

Trabalhamos nesta monografia com uma abordagem qualitativa, definida por Richardson (2012, p.79) como sendo um método de trabalho que não emprega instrumental estatístico para análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. (2012, p.79).

Na primeira etapa deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica durante a qual foram consultados livros das áreas de Terceiro Setor, Comunicação e Captação de Recursos para o Terceiro Setor, bem como artigos, sites, trabalhos acadêmicos, periódicos e revistas sobre os mesmos temas.

Para Luna (2011, p.88), a importância da revisão teórica está no delineamento do que se vai estudar: “Uma revisão teórica, em geral, tem o objetivo de circunscrever um dado problema de pesquisa dentro de um quadro de referenciais teóricos que pretende explicá-lo”.

Feito o embasamento teórico, teve início o estudo de caso. Laville e Dionne (1999, p.155) explicam que, evidentemente, ele trata da verificação de um caso, de uma pessoa, de uma organização, de um grupo, de uma comunidade.

É verdade que as conclusões de tal investigação valem de início para o caso considerado, e nada assegura, *a priori*, que possam se aplicar a outros casos. Mas também nada o contradiz: pode-se crer que, se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo, do qual se torna o representante, que ele pensa que esse caso pode, por exemplo, ajudar a melhor compreender uma situação ou um fenômeno complexo, até mesmo um meio, uma época. (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.156).

O caso da DERDIC é emblemático porque a organização entendeu que precisava de soluções para comunicação de suas ações, mas acabou

adotando estratégias paliativas. Tratava-se, portanto, de um caso bastante adequado para o que se pretendia estudar aqui.

Ao iniciar este estudo de caso buscou-se conhecer a Divisão de Educação e Reabilitação em Distúrbios da Comunicação (DERDIC), organização ligada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Foram visitadas as dependências da entidade e consultados documentos da instituição. Realizaram-se duas entrevistas com a coordenadora de Desenvolvimento Institucional da DERIC, Maria de Lourdes Freire Maia, que expôs o histórico da organização, bem como os aspectos e as ações mais voltadas ao objeto desta pesquisa: a comunicação e a mobilização de recursos.

Na última etapa do trabalho, a DERIC indicou parceiros que concordaram em conceder uma entrevista breve por telefone. Optou-se por uma entrevista não estruturada.

A entrevista não estruturada, também chamada entrevista em profundidade, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo. (RICHARDSON, 2012, p.208).

Laville e Dionne (1999, p.187) destacam uma das vantagens deste tipo de entrevista, pois a classificam como “menos rígida”, por não ser apenas a leitura de um questionário:

O pesquisador consegue os mesmos ganhos que no caso do questionário, principalmente pelo fato de que, deixando o entrevistado formular uma resposta pessoal, obtém uma ideia melhor do que este realmente pensa.

Então, a partir de um guia para nortear as entrevistas, foram ouvidos representantes de 4 empresas e 1 associação de classe. Os parceiros foram convidados, após o agendamento das entrevistas, a esclarecer a relação que mantêm com a DERIC, como chegaram à organização, e quais suas impressões sobre a comunicação e a imagem da DERIC. Falaram ainda sobre a avaliação que fazem dos serviços da OTS.

Entre os parceiros ouvidos estão: uma associação que representa empresas da área de tecnologia, duas empresas do ramo de Tecnologia da Informação, uma que faz produtos de limpeza e outra que atua no ramo de fabricação e manutenção de elevadores.

## 5. HISTÓRICO DA DERDIC

A Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação (DERDIC) foi usada como um estudo de caso nesta monografia.

A Deric surgiu em 1954. Foi fundada por pais e amigos de algumas crianças com deficiência auditiva, que criaram o Instituto Educacional São Paulo (IESP). Em 1962, era a primeira escola do País a oferecer curso ginásial para surdos.

Em 1969, o IESP foi incorporado à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Além do trabalho educacional, teve início o atendimento clínico e a abertura para pesquisas. A organização passou, então, a se chamar CERDIC (Centro de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação). O trabalho multidisciplinar realizado à época foi considerado inovador.

Foi na CERDIC que se desenvolveu uma pesquisa considerada relevante para a fonoaudiologia na década de 70: a construção da primeira avaliação formal da linguagem com o objetivo de entender seus distúrbios. Um roteiro de avaliação usado durante muito tempo pelos profissionais da área.

Em 1972, já com o nome de DERDIC (Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação), a entidade passou a formar profissionais e a ser o local onde se desenvolvem as atividades práticas supervisionadas do curso de Fonoaudiologia da PUC-SP.

Começou a se desenhar, então, a estrutura da organização que se assemelha bastante ao que vem sendo desenvolvido hoje: atendimento clínico, formação educacional e pesquisa. Posteriormente, vieram cursos de formação para profissionais da saúde, cursos de aprimoramento, estágios, visitas monitoradas, grupos de estudos e assessorias foram se integrando a esse programa de formação.

Hoje, a DERDIC está dividida da seguinte maneira:

- Escola Especial de Educação Básica – Visa à educação, acessibilidade e qualificação profissional de pessoas surdas. Prioriza

a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e a modalidade escrita da Língua Portuguesa.

- Clínica de Audição, Voz e Linguagem Prof. Dr. Mauro Spinelli – Promove atendimento interdisciplinar de população prioritariamente de baixa renda, forma profissionais, assessora outras organizações de saúde, organiza eventos científicos, realiza pesquisas e publicações de padrão internacional.
- Centro Audição da Criança – Possui equipamentos especializados para avaliar a audição de bebês e crianças com até 3 anos de idade. Realiza atendimento e concessão de aparelho auditivo quando constatadas as necessidades dos pacientes.

A DERDIC tem hoje 115 profissionais. Cerca de mil alunos passam pela escola anualmente, na educação regular, na qualificação profissional, nos cursos de Libras e na área de formação e aprimoramento de audição, voz e linguagem. Na área clínica são cerca de 8 mil pacientes por ano e concessão de 1.500 aparelhos auditivos pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

### **5.1. Desenvolvimento Institucional**

Em 2007, foi promovido um treinamento pela consultoria Criando e esta mesma consultoria foi contratada para fazer um diagnóstico da entidade. Como resultado, foi criada a área de Desenvolvimento Institucional e a organização passou a contar com um Plano de Captação de Recursos e Sustentabilidade (PCRS).

A área de Desenvolvimento Institucional surgiu em 2008 e centraliza as ações de mobilização de recursos. Foram definidas três estratégias prioritárias:

- Grandes doadores: parcerias, convênios, projetos e projetos FUMCAD.

- Geração de renda: aulas de Libras para pessoas físicas e assessorias em acessibilidade e empregabilidade para pessoas jurídicas.
- Campanha para reforma da clínica.

O documento apresentado pela consultoria Criando, no qual consta o Plano de Captação de Recursos e Sustentabilidade (PCRS), destaca aspectos interessantes da forma como a DERDIC vinha se organizando e propõe uma série de medidas com vistas à captação de recursos. De acordo com a consultoria, a DERDIC precisava dedicar cuidado sistemático a alguns aspectos, tais como: profissionalismo e eficiência na gestão, transparência e legitimidade social, estabelecimento e manutenção de parcerias, viabilidade econômica, entre outros.

Estes aspectos receberam um detalhamento, mas para fins deste estudo, vale destacar o documento que fez anotações sobre a comunicação da DERDIC. A análise SWOT, realizada em 2008, indicou, entre os pontos fortes da entidade a história da instituição e a marca DERDIC. Entre os pontos fracos foram descritas deficiências na comunicação externa e interna (FRELLER, & TIISEL, 2008, p.5-6).

A comunicação com todos os públicos relacionados à missão institucional é essencial. Porém, deve-se ressaltar que linguagem, ferramenta e mensagem a serem adotados para comunicação com diferentes grupos de interesse devem ser planejadas e adequadas (FRELLER & TIISEL, 2008, p. 11).

Na Arquitetura Institucional desenhada pelos consultores, em conjunto com a DERDIC, a comunicação é descrita entre os objetivos específicos do plano e entre as recomendações para a comunicação interna e externa estão: lista de telefones internos e externos (PUC e utilidade geral), lista de e-mails e boletins informativos via e-mail, renovar as peças de comunicação externa (*folders*, site, boletins informativos, publicidade, DVD) e preparar material para dar suporte à captação de recursos.

Como o PCRS indicou a geração de renda como parte da estratégia de mobilização de recursos, foi necessário estruturar um plano de negócios. Esse plano foi desenvolvido pela mesma consultoria.

O Plano de Negócios abordou a necessidade de fixação da imagem da entidade, já que o objetivo era vender serviços. Ressalte-se que, para facilitar a fixação da imagem da organização pelos públicos interessados em seus serviços, a identidade visual e de comunicação devem ser claras e bem definidas. [...]. Quanto melhor fixada a imagem da DERDIC pelas fontes de recursos, mais chances a organização terá de mobilizar recursos, visto que sua atuação e resultados serão sempre notados, o que facilita o reconhecimento de sua legitimidade e necessidade social.

Entre os elementos de identidade visual que poderiam sofrer mudanças, a consultoria destacou: logotipo, cores padrão, regras de uso e aplicações; assinaturas (*slogan*), *jingles* e material de papelaria (papel de carta, cartão de visitas, envelopes, etiquetas, formulários, memorandos, folhetos, pastas e *folders*). A empresa apontou ainda a necessidade de rever o uso da sigla como meio de contribuir para a solidificação do nome e da marca.

## **5.2. Comunicação**

A partir de todas essas indicações, a DERDIC começou a buscar uma forma de organizar sua comunicação. Foi feita uma reaproximação com a agência de publicidade Rino, que já era parceira, tendo em vista as novas necessidades que haviam sido apontadas. A coordenadora de Desenvolvimento Institucional, Maria de Lourdes Freire Maia, destaca que as prioridades eram criar uma identidade visual adequada e preparar com urgência material de suporte à captação de recursos.

Basicamente, a instituição criou, pensando na captação junto aos grandes doadores e também na geração de renda, uma pasta, composta por diversas lâminas. Cada uma dessas páginas contém informações sobre um dos diferentes serviços prestados pela entidade. As pastas a serem entregues

aos possíveis parceiros são montadas de acordo com as informações importantes naquele momento, para aquela empresa.

Também foi montada uma apresentação institucional. Tudo feito com o apoio da agência de publicidade parceira. Tratava-se de resolver uma questão imediata: a necessidade de mobilização de recursos. Esta é a afirmação de Maria de Lourdes Freire Maia: "Nós estamos visando à comunicação institucional? Não."

Em junho de 2012, a DERDIC já havia refeito seu site e passou a atuar nas redes sociais. O que se costuma chamar de papelaria (*folders*, pasta, *flyers*) foi sendo adequado à nova identidade visual desenvolvida com a agência de publicidade.<sup>1</sup>

### 5.3. Imagem

Na avaliação de Maria de Lourdes Freire Maia, a DERDIC, de maneira geral, tem uma imagem bastante positiva: junto aos pacientes (que escrevem cartas de agradecimento), aos profissionais de saúde, aos pesquisadores da área, às entidades congêneres, à comunidade. Ela aponta que a ligação com a PUC e a Fundação São Paulo são fatores que parecem fortalecer a imagem da entidade.

Quando se trata de venda de serviços, em geral, quem os procura já conhece os serviços e tem boas referências do trabalho. Isso, entretanto, ocorre bem menos com um grupo muito importante para a estratégia da instituição: as empresas. "Quase sempre é preciso explicar quem somos nós e o que fazemos", afirma Maria de Lourdes Freire Maia.

---

<sup>1</sup> Cf. Anexos A-E.

#### 5.4. Parceiros

Foram ouvidos para este trabalho representantes de 5 parceiros da DERDIC. Nenhum conhecia a DERDIC até iniciar a procura para serviços diversos: contratação de colaboradores e/ou aprendizes surdos para cumprimento da lei de cotas, preparação de colaboradores ouvintes para lidar com os colegas surdos, contratação de intérpretes.

As formas que esses parceiros usaram para localizar a instituição foram: indicação de colegas de outras empresas, busca no Google, localização da organização durante a Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade.

Esses parceiros foram unânimes em dizer que não consideram que a DERDIC tenha uma imagem forte no mercado. Um deles afirma: “A ampliação da divulgação viria a calhar porque a sociedade perde ao não saber que existe uma instituição tão capacitada.” Uma analista de Recursos Humanos acrescenta: “É provável que a DERDIC ainda não seja conhecida no mundo empresarial.”.

O material de comunicação, em especial a apresentação em PowerPoint, não chamou muito a atenção desses parceiros. Houve apenas uma crítica: “É uma apresentação simples, com uma letra em formato meio antigo, nada muito chique.”.

Dois aspectos sensibilizam os parceiros no momento em que recebem a instituição para uma apresentação: alguns foram tocados pela humanidade do atendimento (ao verem a apresentação de um vídeo institucional ou visitarem a entidade para conhecer o trabalho) e a clareza e seriedade com que os representantes da DERDIC apresentam seu trabalho.

Todos estão satisfeitos com a prestação de serviços. A lista de adjetivos e expressões que esses parceiros usam para elogiar a organização é extensa: humanização do atendimento, esforço, seriedade, flexibilidade, disponibilidade para customizar seus serviços, diálogo, parceria, comprometimento, idoneidade, admiração, suporte adequado, 50 anos de história.

## 5.5. Considerações sobre a DERDIC

A DERDIC buscou organizar “a casa” tendo em vista sua necessidade de mobilizar recursos. Para isso, buscou uma consultoria e fez diagnóstico da instituição. Diante da decisão de gerar renda por meio da venda de serviços, fez um plano de negócios.

Buscou reformular sua comunicação (como indicado no diagnóstico da entidade), mas não o fez de forma sistêmica. Meneghetti (2003, p.56) recorda a necessidade de “menos mídia e mais processo”, quando aborda as dificuldades de comunicação mais comuns nas organizações, ou seja, em vez de preocupar-se demasiadamente com os canais de comunicação, segundo a autora, é preciso transformar a comunicação em um processo.

As peças de comunicação da DERDIC – revistas com a ajuda de profissionais especializados – visaram a atender à necessidade de falar com potenciais doadores apenas.

A própria instituição reconhece que não tem uma imagem forte entre as empresas, seu principal alvo na mobilização de recursos, o que é corroborado por alguns de seus parceiros. Tornar a comunicação sistêmica, permanente, envolvendo toda a instituição, e ter como foco fortalecer sua imagem – e no longo prazo criar uma reputação favorável – poderia ajudar a organização no processo de aproximação desses grandes doadores.

É preciso destacar, finalmente, que, entre os parceiros ouvidos, todos aprovam o serviço e tecem elogios à OTS. Alguns parceiros apontaram ter conhecido a DERDIC por meio de colegas de outras empresas. Não se pode desprezar o boca a boca como uma das formas de comunicação que contribuem para a imagem e a reputação de organizações do terceiro setor. É o que dizem Bortoli e Campomar (2009, p.5), em estudo que analisou a comunicação boca a boca e sua versão digital. “Normalmente, ela está relacionada a uma experiência de compra anterior com a qual o consumidor ficou satisfeito ou insatisfeito.”

Desta forma, observa-se que há elementos importantes de comunicação presentes na DERDIC: parceiros indicam satisfação com o serviço, o boca a

boca ajuda a entidade, a forma de apresentação do trabalho da OTS é bem-recebida.

Existe uma forte associação entre a comunicação corporativa e os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões gerenciais, a ponto de a comunicação ser considerada um valor essencial para transformar uma organização e sustentar sua vitalidade. (SILVA NETO, 2010, p.11).

Ainda assim, como foi demonstrado ao longo de todo este estudo, há espaço para avanços significativos que tendem a contribuir para o fortalecimento da imagem, o desenvolvimento da reputação e o fechamento de novas parcerias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma crise de imagem em curso no Terceiro Setor. Desde os escândalos envolvendo OTSs e o governo federal, parece ter aumentado a desconfiança sobre as organizações. Neste cenário, é preciso fortalecer a imagem das organizações do terceiro setor. Bonilha (*In: PRANDO et al, 2006, p.65*) relembra que imagem se constroi ao longo de anos de trabalho:

Por que determinada pessoa prefere enviar recursos para a ONG A que para a ONG B? Telemarketing bem feito? Credibilidade? Tudo isso faz parte da imagem que a ONG constrói ao longo de anos. A imagem é o maior patrimônio de uma instituição.

Ou seja, trabalho sério que é mostrado aos *stakeholders* por meio de diversas formas de comunicação pode gerar credibilidade e telemarketing (uma forma de se comunicar), dois exemplos citados pela autora, ajudam na construção da imagem.

Uma imagem forte atrai parceiros, mobiliza recursos. No longo prazo, cria uma boa reputação, capaz de proteger a entidade em momentos delicados.

De acordo com Toledo (2012), reputação é importante porque atrai, motiva e retém bons profissionais; desenvolve a preferência por um determinado serviço; minimiza o impacto de crises; aumenta a reputação entre todos os *stakeholders*, criando um ciclo virtuoso de imagem; dá legitimação social. Toledo fala ainda em “gordura reputacional”, ou seja, a credibilidade adquirida ao longo de anos e que protege uma OTS em um período de crise.

A relação entre boa imagem/reputação e sustentabilidade é descrita da seguinte forma por Meneghetti (2003, p.32):

Boa administração, equipe profissional e resultados demonstráveis são componentes essenciais para a construção de uma boa imagem que gere confiança nos públicos estratégicos. E confiança e credibilidade, por sua vez, são essenciais para a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Toledo relembra conceitos importantes: identidade é o que a OTS é (valores, missão, visão); comunicação são as ferramentas para contar a identidade; imagem é a visão de curto prazo e reputação, a imagem no longo prazo. São muitos os benefícios do investimento em identidade-comunicação-imagem-reputação. Para isso, evidentemente, é preciso que a organização tenha clareza absoluta de sua missão e a execute com seriedade. Que considere ainda aspectos operacionais, éticos e culturais. Só se pode comunicar um trabalho sério e consistente.

Tal como ocorre em empresas, não é incomum que as OTSs não saibam da necessidade de tratar a comunicação como uma área que dispõe de ferramentas para colaborar para a gestão de um ativo tão importante quanto à reputação. Nem sempre as organizações sabem que imagem se constroi com um trabalho de comunicação longo, permanente e sistêmico, que deve envolver toda a instituição.

Foi feita a consulta a quatro livros que tratam da gestão de ONGs (Planejamento Estratégico: Instrumentos de Gestão em Organizações do Terceiro Setor; Entenda o 3º Setor – Teoria e Prática; Administrando Organizações do Terceiro Setor: O Desafio de Administrar sem Receita e Organizações não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação) e nenhum deles menciona a comunicação como fator estratégico ou que deva fazer parte da estratégia de uma organização do terceiro setor. São tratados diversos temas, como planejamento estratégico, aspectos jurídicos, questões financeiras, mas a comunicação não é citada nem aparece nos organogramas que são apresentados como referência.

Um dos livros clássicos que trata de gestão de ONGs, Administração de Organizações sem Fins Lucrativos, de Peter Drucker, apenas tangencia o assunto ao falar de marketing, algo muito mais amplo, que tem na comunicação apenas um dos seus pontos de apoio.

Desta forma, fica claro que já há muita informação sobre as formas de gestão de OTSs, sobre aspectos financeiros, administrativos e legais, mas ainda se fala pouco em comunicação como algo que deve ser trabalhado estrategicamente.

Muitas organizações possuem um site, uma apresentação em PowerPoint, mais recentemente têm adotado as mídias sociais como veículos para suas mensagens. Mas nem sempre isso foi alvo de um amplo debate sobre a imagem que se quer construir e os caminhos de comunicação mais adequados para isso.

Meneghetti (2003, p.51) lembra que é preciso, além de enxergar a comunicação como sistêmica, fazer um trabalho longo e específico para cada público com o qual a ONG se relaciona.

É preciso conhecer as características dos diversos públicos-alvo da organização e adequar as mensagens à linguagem própria de cada segmento, tendo clareza a respeito da imagem que se quer projetar e do impacto que se pretende alcançar sobre a opinião pública.

Assim, há um longo caminho a percorrer. Sensibilizar as organizações para esta necessidade de comunicação. É natural que em meio às crises financeiras que representam um desafio para o Terceiro Setor, os esforços se voltem e se concentrem na mobilização de recursos.

Em um mundo globalizado, não há como crises em outros continentes não afetarem, de alguma maneira, a economia global. Em 2008, foi a especulação imobiliária nos Estados Unidos e a quebra de alguns bancos. Em 2011, a Europa diversos países da Europa começaram a mostrar endividamento acima do considerado saudável para a economia.

Em artigo para o site da revista Exame, Moreira (2007) ouviu diversos especialistas e listou algumas perspectivas para os próximos anos: o pior está por vir porque a economia americana está piorando; há 100% de chances de recessão global e a zona do Euro vai desmoronar.

É neste cenário que as OTSs, tal como o mundo todo, terão de seguir buscando meios de sobrevivência e, como dito anteriormente, é natural que a mobilização de recursos seja uma das principais preocupações dos gestores.

Mas a comunicação tem ferramentas importantes para contribuir nas estratégias das organizações do terceiro setor e pode, sim, auxiliar a mobilização de recursos. É importante mostrar às organizações que *folders* e apresentações em PowerPoint servem para falar com potenciais parceiros,

mas não são a solução de longo prazo. São paliativos. É o que descreve Zeppelini (2011, p.23):

Para alcançar a desejada visibilidade, é preciso que a comunicação seja estruturada de maneira estratégica. Para isso, faz-se necessário um planejamento periódico [...]. A comunicação é o principal trampolim para a captação de recursos. Quanto mais bem organizada ela for, melhores serão os resultados trazidos para a captação.

O caso da DERDIC, como já dissemos, é emblemático. Os parceiros ouvidos neste trabalho consideram seu trabalho sério, flexível e humanizado. Mas as quatro empresas e a associação que representa as empresas entrevistadas não conheciam a organização e, em alguns casos, a OTS foi ajudada por buscas na internet e pelo boca a boca.

Embora hoje o boca a boca seja reconhecido e tratado como uma estratégia de marketing, este é um mecanismo antigo de transmissão de informações sobre produtos e serviços. É o que diz artigo da UniversiaKnowledge@Wharton (2005): “O boca-a-boca sempre foi o meio utilizado pelas pessoas para comprar seus produtos favoritos, ou para saber mais sobre um filme, um livro ou restaurante”.

Dessa forma, a DERDIC tem, de certa maneira, contado com um mecanismo que é pouco controlável (o boca a boca) e com buscas na internet, apesar de já empreender esforços no sentido de melhorar sua comunicação. A partir de um diagnóstico e de um plano de negócios executados por uma consultoria, a entidade percebeu que precisava investir em comunicação, então, procurou profissionais da área, mas limitou-se a instrumentos que “falassem” com potenciais doadores e parceiros. Não foi feito trabalho que inserisse a comunicação na estratégia da organização, de acordo com avaliação da própria DERDIC. A OTS reconhece que não tem uma imagem forte entre as empresas, seu principal alvo na mobilização de recursos, o que é corroborado por alguns de seus parceiros.

Investir em comunicação pode ajudar a DERDIC a mostrar o que faz. Os parceiros ouvidos já consideram o trabalho satisfatório e a lista de adjetivos e expressões que usam para elogiar a instituição é extensa: humanização do atendimento, esforço, seriedade, flexibilidade, disponibilidade para customizar

seus serviços, diálogo, parceria, comprometimento, idoneidade, admiração, suporte adequado, 50 anos de história.

O referencial teórico que embasa este trabalho nos leva a crer que a DERDIC ganharia em imagem (algo que a própria OTS admite que é frágil especialmente em relação a alguns *stakeholders*) e, conseqüentemente, em mais possibilidades de mobilização de recursos se investisse mais fortemente em comunicação.

Não se pode dizer que a comunicação é uma solução mágica para quem não executa sua missão com precisão e seriedade. Mas é um elemento fundamental para contar à sociedade que há um trabalho importante, de relevância social, executado por uma organização idônea, dando resultados. Meneghetti (2003, p.32) reitera que a formação da imagem institucional é um processo que ocorre com base em uma identidade sólida, ou seja, é preciso que a OTS saiba “quem é”, saiba aonde quer chegar e percorra esse caminho de maneira séria.

Consolidando sua imagem – e a longo prazo, sua reputação -, auxiliada por um processo de comunicação adequado, uma OTS diminui suas dificuldades na mobilização de recursos e atrai parceiros com mais facilidade. A comunicação pode ajudar a eliminar as barreiras que ainda separam muitas organizações da sociedade e de potenciais e importantes doadores.

Como inexistiam até o ano passado pesquisas sobre as relações entre comunicação e mobilização de recursos, espera-se que este trabalho e estas considerações contribuam para o debate em torno da necessidade da comunicação nas organizações do terceiro setor, a fim de fortalecer sua imagem, criar reputação e impulsionar a mobilização de recursos, auxiliando na sustentabilidade dessas organizações no longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABUMANSUR, Helda Oliveira; HARDWICK, Mary (Coordenação). **Captação de Recursos – da Teoria à Prática**. São Paulo, 2002: Grupo de Estudos do Terceiro Setor – United Way of Canada, Centraide Canada. Disponível em: <<http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>>. Acesso em: 6 abr. 2012.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

BORTOLI, Luiza Venzke; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Da comunicação boca a boca para o marketing viral. In: XII SEMEAD, 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/638.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2012.

CAMPOLINA, Adriano. Novos paradigmas para a cooperação internacional. **Le Monde Diplomatique Brasil**. Agosto de 2011, encarte especial.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: **3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

CARVALHO, Maria Angelina Baia. **A regulação estatal da rede socioassistencial privada: relação entre os entes federativos na sociedade de São Paulo**. São Paulo: PUC-SP, 2004. Dissertação de mestrado.

CLINTON, Bill. **Doar: como cada um e nós pode mudar o mundo**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

CLINTON, Bill. O mundo é das ONGs. In: **Revista Veja**. São Paulo: Abril, agosto de 2005, edição 1918. Páginas Amarelas, entrevista concedida a Eurípedes Alcântara.

COLNAGO, Camila Krohling. **A Comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. Dissertação de mestrado, PUC-SP, 2006. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3693](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3693)>. Acesso em: 10 mar 2012.

COSTA, Claudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. Relato Serial n. 3 AS/GESET, julho de 2001. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 12 mai 2012.

CRUZ, Celia Meirelles; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2. Ed. São Paulo: Global Editora, 2003.

DORNELLES, Marilene Bock. **O desafio de comunicar o que se quer falar**. Site da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2004. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004\\_08\\_12\\_tex.htm](http://www.ufrgs.br/tramse/med/textos/2004_08_12_tex.htm)>. Acesso em: 25 mai2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 7 reimpressão da 1 ed. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2006.

FASCIONI, Ligia. **Quem sua empresa pensa que é?** 1. Ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

FRELLER, Michel e TIISEL, Danilo. Análise e Diagnóstico Institucional. In: **Consultoria Criando**, março de 2008.

\_\_\_\_\_. Construção do Caso e Arquitetura Institucional. In: **Consultoria Criando**, julho de 2008.

\_\_\_\_\_. Plano de Captação de Recursos e Sustentabilidade. In: **Consultoria Criando**, outubro de 2008.

GOHN, Maria da Glória. **O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Captação de Recursos: uma opção eticamente adequada**. 1 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. Marketing Social – **Influenciando comportamentos para o bem**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LANDIM, Leilah. **A Invenção das ONGs – Do serviço invisível à profissão impossível.** Museu Nacional e Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1993. *tese de doutorado*. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIP'S%20e%20Terceiro%20Setor/A%20invenção%20das%20ONGs.pdf>>. Acesso em: 5 mai 2012.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** 1 ed. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de Pesquisa: uma introdução.** 2 ed. São Paulo: EDUC, 2011.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia.** 3 ed. São Paulo: Contexto, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Corporativa.** 1 ed. São Paulo: Contexto, 2011.

MARTINUZZO, José Antonio (Org). **Comunicação Organizacional – Um século de história no mundo e 50 anos no Espírito Santo.** Vitória: DIO, 2006.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no Dia-a-Dia de Organizações da Sociedade Civil.** 2 ed. São Paulo: Global Editora, 2003.

MEREGE, Luiz Carlos; MOUSSALEM, Marcia (Orgs.). **Dicionário do Terceiro Setor.** 1 ed. São Paulo: Plêiade, 2011.

MOREIRA, Fabiana Dias de Campos. **Comunicação e Relações Públicas para a superação dos desafios do terceiro setor.** Trabalho produzido para o curso de Especialização em Gestão Estratégica em Gestão Organizacional e Relações Públicas, Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/comunidade terceirosetor/0306.pdf>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

MOUSSALEM, Márcia. **Associação Privada sem Fins Econômicos: da filantropia à cidadania.** 2 ed. São Paulo: Plêiade, 2010.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial –Como as organizações (a as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio.** 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

PEREIRA, Custódio Filipe de Jesus. **Captação de recursos (fundraising): Conhecendo melhor porque as pessoas contribuem.** 1ª reimpressão. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

PESCUMA, Derna; CASTILHO, Antonio Paulo F. De. **Projeto de Pesquisa – o que é? como fazer? um guia para sua elaboração.** 7 ed. São Paulo: Olho d'Água, 2008.

PRANDO, Rodrigo (et al). **Marketing para o Terceiro Setor.** São Paulo: Instituto Presbiteriano Mackenzie, 2006.

RENEDO, Juan; CARLINI, Airton. **Marketing Aplicado às ONG's – Como captar recursos e valorizar a marca da sua instituição.** 1 ed. São Paulo: Canal Certo, 2007.

**REVISTA IMPRENSA.** São Paulo: Imprensa editorial, nº 208, dez. 2005.

RIBEIRO, Vera Masagão. Alô, alô, Brasil com W. **Le Monde Diplomatique Brasil.** Agosto de 2011, encarte especial.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing.** 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ROSSETTI, Fernando (Org.). **Projeto Censo GIFE 2009-2010.** São Paulo, 2010. Disponível em:  
<<http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20.pdf>>. Acesso em: 6 abr. 2012.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da (org.). **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

TEIXEIRA, Josenir. **O Terceiro Setor em Perspectiva: da estrutura à função social.** 1 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

TIISEL, Danilo Brandani (Coordenação). **Captção de Recursos para o Terceiro Setor – Aspectos Jurídicos**. São Paulo: Comissão de Direitos Humanos – OAB/SP, 2007. Disponível em: <<http://www.cartilhasecia.com.br/direitos-do-consumidor/captacao-de-recursos-para-o-terceiro-setor---aspectos-juridicos>>. Acesso em: 6 abr.2012.

TOLEDO, Marcelo Vergilio Paganini de. Gestão da Reputação Corporativa. Curso realizado na Escola Superior de Propaganda e Marketing, 10 de julho 2012.

TRIGUEIRO, Oswaldo. **O estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensejados pela escola latino-americana**. PCLA, Revista Científica Digital, volume 2, número 2, 2001. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista6/artigos6.htm>>. Acessado em: 10 mar 2012.

**UNIVERSIA KNOWLEDGE WHARTON**. O que é o "marketing de boca-a-boca" afinal de contas? Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=896&language=portuguese>>. Acesso em: 25 mai.2012.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação: conceitos básicos**. 1ed. São Paulo: Ática, 2006.

WOODS, Marcia Kalvon. Diretrizes para a elaboração de um programa de marketing relacionado a causa de sucesso. In: BIGLIONE, Ana; WOODS, Marcia Kalvon. **Guia Prático de Marketing Relacionado a Causas: Diretrizes e Casos**. São Paulo: IDIS, 2007. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/biblioteca/publicacoes/guia-mrc-revisado-final1.pdf/view>>. Acesso em: 25 mai 2012.

ZEPPELINI, Marcio (Org.). **Comunicação – Visibilidade e Captação de Recursos para projetos sociais**. 1 ed. São Paulo: Zeppelini Editorial, 2011.

## ANEXOS

## ANEXO A - Cartão de Natal enviado a parceiros em 2010





*Neste fim de ano, ouça com o coração.*

*"Meia noite. Fim de um ano, início de outro. Olho o céu: nenhum indício.*

*(...)  
nada ali indica  
que um ano novo começa.*

*E não começa  
nem no céu nem no chão  
do planeta:  
começa no coração "*

Trechos do poema "Ano Novo", de Ferreira Gullar



Desenhos feitos por crianças surdas da Escola Especial da Derdic.

***Que o Ano Novo comece no coração de todos vocês!  
É o que a Derdic deseja aos seus bons amigos e parceiros.***

***FELIZ NATAL! FELIZ 2010!***

Derdic/PUC-SP  
Rua Dra. Neyde Aparecida Sollitto, 435 - CEP 04022-040 - São Paulo - SP  
Tel.: (11) 5908-8011 - FAX: (11) 5908-8009

## ANEXO B – Folheto para estimular doações via FUMCAD

*Projetos Deric / PUC-SP: FUMCAD*



Seu Imposto pode gerar Educação, Saúde e Inclusão Social.

**Destine parte do Imposto de Renda aos projetos FUMCAD\* e deduz a 100% da doação de seu IR**

É fácil e seguro. E vale mesmo para quem recebe devolução. Doe para os nossos projetos FUMCAD\*!

**Pessoas físicas** (modelo completo) podem destinar **até 6% do IR devido**.  
**Pessoas jurídicas** (lucro real) podem destinar **até 1% do IR devido**.

São dois projetos à sua escolha.  
Todos beneficiando crianças e adolescentes **deficientes auditivos e economicamente desfavorecidos**.



• **Cidadania: Surdez e o Mundo do Trabalho**  
Atividades educativas para o mundo do trabalho beneficiando 70 jovens surdos.

• **Saúde Auditiva em Crianças e Adolescentes**  
Atendimento em saúde auditiva a 200 jovens surdos.

Para doar, siga este passo-a-passo:

1. Acesse o site do FUMCAD: [www.fumcad.prefeitura.sp.gov.br](http://www.fumcad.prefeitura.sp.gov.br)
2. Em **Entidade**, digite **Fundação São Paulo** (mantenedora da **Deric / PUC-SP**).
3. Escolha um dos projetos aprovados e conheça o seu objetivo.
4. Clique em **Efetuar Doação** e siga as instruções que o levarão às opções boleto ou transferência bancária.
5. Feita a doação, envie um e-mail para [mlmaia@pucsp.br](mailto:mlmaia@pucsp.br) para que o setor de Desenvolvimento Institucional da Deric possa acompanhar o envio do seu recibo.



Aluna surda da Deric agradecendo em LIBRAS  
(Língua Brasileira de Sinais)



**Contato:**  
**Desenvolvimento Institucional da Deric / PUC-SP: 5908.8008**

\* Fundo Municipal da Criança e do Adolescente  
FUMCAD - Lei Federal nº 8.069/90 e Lei Municipal 11.247/92

**OBRIGADA!**

**ANEXO C – Faixa ilustrativa, que integra o e-mail marketing**

## ANEXO D – Trecho de newsletter destinada ao público interno



Confira as notícias de dezembro da Deric:

9ª edição/2011

No dia 2, as profissionais da Deric, Sandra Pavone e Yone Maria Rafaelli apresentaram os pôsteres com os trabalhos dos alunos do **Aprimoramento Clínica Psicanalítica**: a linguagem e suas manifestações psicopatológicas. Vejam os depoimentos das alunas:

*"Esse primeiro ano de Aprimoramento de Psicologia na Deric faz com que eu pudesse refletir sobre o que é e como se constrói uma clínica psicanalítica e como eu gostaria de começar o meu caminho como psicóloga clínica. Pude entender que o trabalho clínico se dá em muitos outros prolongamentos além da sessão com o paciente. Desde uma sólida formação teórica, incluindo aqui a interlocução teórico-clínica até uma atuação interdisciplinar. Fundamental nos atendimentos a crianças graves. Pretendo continuar minha formação aqui no ano que vem, já que considero a Deric um espaço de formação tão importante quanto à graduação".*  
**Olivia Morgado Françaço**



Sandra Pavone e Yone Rafaelli

*"A participação no Aprimoramento por dois anos me proporcionou grandes ganhos quanto à minha atuação profissional. Pude me aprofundar na prática clínica das patologias graves da infância e reconhecer o funcionamento institucional através das discussões interdisciplinares. Além disso, há um embasamento teórico de peso que proporciona diálogos e interlocuções com o fazer clínico."*  
**Laura Miranda Canhada**



Aprimorandos de Psicologia

O **Jantar da Deric**, realizado em 7 de dezembro no Buffet Mansão Cidade Jardim, reuniu mais de 250 amigos da Deric, num encontro de confraternização e muita alegria. O evento contou com a presença da atriz Martha Mellinger e do publicitário Fernando Piccinini como mestres de cerimônia e com a participação especial de nossos garçons surdos.

Dentre os presentes, destacamos: O ex governador de São Paulo, Luiz Antônio Fleury Filho e esposa,



Martha Mellinger, Philippe Diaféria e Fernando Piccinini



Luiz Antônio Fleury e Ika Fleury

Ika Fleury, homenageada como patronesse; a diretoria da Rino.com, agência de publicidade parceira da Deric, representada por Rino Filho, Fernando Piccinini e Esdras Maciel; e diretores e colaboradores das empresas de aparelho auditivos parceiras: Marcello

