

**Fabiana Maria Dias de Campos Moreira**

**Comunicação e Relações Públicas para a Superação dos Desafios do Terceiro Setor**

Paper apresentado ao GT 5 – ‘Relações Públicas comunitárias, comunicação no terceiro setor e responsabilidade social’ do I Congresso da Abrapcorp a partir de monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-graduação Lato Sensu, para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob orientação da Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari.

**Universidade de São Paulo**

**Escola de Comunicações e Artes**

**Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo**

**Curso de Pós-graduação Lato Sensu – Especialização em Gestão Estratégica em  
Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

**São Paulo, 20 de março de 2007**

## **Resumo**

Este trabalho estuda as contribuições das Relações Públicas para a superação dos desafios da legitimidade, colaboração, sustentabilidade e eficácia/eficiência propostos por SALAMON (1997) com que se deparam as organizações do Terceiro Setor. São analisadas as organizações da sociedade civil (OSCs) e a configuração do Terceiro Setor na América Latina e no Brasil. É ainda realizado um paralelo entre as funções da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003) e as dimensões da comunicação nas OSCs (MENEGHETTI, 2001). A conclusão deste trabalho propõe a estratégia de ‘Marketing relacionado a causas’ como modelo de comunicação para a superação dos desafios da sustentabilidade e da colaboração. E a estratégia de ‘comunicação para mobilização social’ como forma de alcançar legitimidade e colaboração.

Palavras-chave: Terceiro Setor; comunicação integrada; relações públicas; marketing relacionado a causas; mobilização social

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>I. Novas demandas sociais e consolidação do Terceiro Setor</b>	<b>1</b>
<b>II. Desafios do Terceiro Setor</b>	<b>2</b>
2.1 O desafio da legitimidade	3
2.2 O desafio da eficiência e da eficácia	4
2.3 O desafio da sustentabilidade	4
2.4 O desafio da colaboração	5
<b>III. Utilização das Relações Públicas à superação dos desafios do Terceiro Setor</b>	<b>6</b>
<b>IV. Funções e dimensões da comunicação nas OSCs</b>	<b>7</b>
4.1 Funções das Relações Públicas nas Organizações	7
4.2 Dimensões da comunicação nas OSCs	8
4.3 Correlações entre funções e dimensões da comunicação nas OSCs	9
<b>V. Contribuições das Relações Públicas à superação dos desafios do Terceiro Setor</b>	<b>11</b>
<b>VI. Duas estratégias de comunicação no Terceiro Setor</b>	<b>14</b>
<b>Conclusão</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>16</b>

## ÍNDICE DE TABELAS E GRÁFICO

Tabela 1 - Correlações entre funções das Relações Públicas nas organizações (KUNSCH, 2003) e dimensões da comunicação nas OSCs (MENEGHETTI, 2001)	9
Tabela 2 – Contribuição das Relações Públicas à superação dos desafios do Terceiro Setor	12
Gráfico 1 – Contribuição das Relações Públicas à superação dos desafios das OSCs	13

## **Comunicação e Relações Públicas para a Superação dos Desafios do Terceiro Setor**

O Terceiro Setor vem crescendo no Brasil e no mundo a cada ano. Existem hoje 276 mil organizações do Terceiro Setor no Brasil, das quais 62% criadas a partir de 1990<sup>1</sup>, permitindo relacionar à democracia a consolidação de organizações privadas de benefício público.

Muitos são os desafios que devem ser superados pelas organizações do Terceiro Setor para que cumpram seu papel social de promover qualidade de vida. Porém os principais desafios podem ser apresentados como os desafios da legitimidade, da sustentabilidade, da eficiência/eficácia e da colaboração<sup>2</sup>.

Tais desafios têm em comum o fato de se referirem ao relacionamento destas organizações com seus públicos. Assim, o objetivo da pesquisa realizada como exigência à obtenção do título de especialista pelo Departamento de Relações Públicas e Turismo da ECA/USP e demonstrada neste *paper* é verificar se as Relações Públicas e a comunicação organizacional estratégica podem contribuir para a superação dos desafios do Terceiro Setor e como ocorre tal contribuição.

### **1. Novas demandas sociais e consolidação do Terceiro Setor**

É possível verificar que as novas demandas sociais evidenciadas e ampliadas pela globalização, que não podem ser atendidas pelo Estado, implicam num entendimento da população de que é necessário se organizar e propor alternativas de solução aos modelos então praticados, fazendo emergir diversas formas de atuação em grupo para promoção de benefícios sociais. Embora já existissem movimentos sociais, organizações não-governamentais, associações, fundações e outras entidades organizadas para o fim público, o contexto da globalização promove entre elas uma sinergia que culmina na figura do ‘Terceiro Setor’, um termo novo que designa o conjunto dessas organizações.

Ocorre uma multiplicação da atividade privada, organizada e voluntária, conforme esclarece SALAMON (1997), como reflexo da

confluência inusitada de desenvolvimentos históricos ocorridos (...) a

---

<sup>1</sup> IBGE, 2004

<sup>2</sup> SALAMON, 1997

generalizada perda de confiança na capacidade de o Estado, por si só, gerar o bem-estar social, fomentar o progresso econômico, resguardar o meio ambiente; numa palavra, melhorar a qualidade de vida. Junte-se a isso a extraordinária revolução no setor das comunicações, que abriu novas oportunidades para a auto-organização civil, e ainda o crescimento simultâneo em todo o mundo (...) do número de cidadãos de classe média dotados de habilidades e motivados para aproveitar essas oportunidades com vistas a criar novos veículos de ação social. (SALAMON, 1997:90-91)

Terceiro Setor é a expressão que representa o grupo de ações privadas e organizadas, promovida pela sociedade civil em benefício público. A origem do termo ‘Terceiro Setor’ está no contraponto entre as atividades do Estado (‘primeiro setor’) e do mercado (‘segundo setor’), surgindo do vocabulário sociológico dos Estados Unidos (FERNANDES, 1997:25), (CARDOSO, 1997:8), THOMPSON (1997:41).

Esta definição reforça a idéia de complementaridade entre os setores da sociedade. Segundo FERNANDES (1997),

marcando um espaço de integração cidadã, a sociedade civil distingue-se, pois, do Estado; mas caracteriza-se pela promoção de interesses coletivos, diferencia-se também da lógica do mercado. Forma, por assim dizer, um Terceiro Setor. (...) Pode-se dizer que o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. (1997:27).

Assim, as principais características do Terceiro Setor referem-se à sua origem (ações privadas) e ao destino de suas ações (o benefício social), por vezes aproximando-se da lógica do mercado e por outras ficando próximas da lógica do Estado.

## **2. Desafios do Terceiro Setor**

Embora o Terceiro Setor esteja em crescimento em todo o mundo, há alguns desafios que se impõem às organizações que o formam. Em primeiro lugar, há o imperativo da conceituação: encontra-se aqui a discussão sobre como se referir ao vasto e heterogêneo campo de organizações que compõem o Terceiro Setor. Há muitas formas de nominar as organizações do Terceiro Setor, como organizações sem fins lucrativos, voluntárias, de caridade, filantrópicas, de mecenato, de produção e desenvolvimento e ainda, o termo

mais comum, organização não-governamental. Cada um dos termos refere-se a uma 'idéia' de organização, com valores e objetivos implícitos. O uso de qualquer uma delas para designar o todo seria inadequado.

A forma mais adequada de se referir a todo este conjunto de organizações é chamá-las por 'Organizações da Sociedade Civil' ou 'OSCs', conceito que indica um elemento comum a todas elas. FERNANDES (1997) reforça este argumento ao dizer que

na América Latina, inclusive no Brasil, é mais abrangente falar-se de 'sociedade civil' e de suas organizações. Esse é um conceito do século XVIII que desempenhou papel importante na filosofia política moderna, sobretudo entre autores da Europa continental. (...) Ocorre, no entanto, que o uso recente trouxe uma importante transformação no escopo do conceito original. Fala-se hoje das organizações da sociedade civil (OSCs) como um conjunto que, por suas características, distingui-se não apenas do estado, mas também do mercado. Recuperada no contexto das lutas pela democratização, a idéia de sociedade civil serviu para destacar um espaço próprio, não-governamental, de participação de causas coletivas. (1997:26-27)

Após compreender o processo histórico de formação do Terceiro Setor e seus propósitos sociais, conduz-se a uma análise sobre as reais possibilidades das OSCs desempenharem efetivamente o papel social a que se propõem. Os desafios aqui relacionados estão ligados à capacidade das organizações manterem seu trabalho, gerarem trabalhos conjuntos com outros atores sociais e contribuírem de fato para a solução das causas propostas.

Entre alguns pesquisadores que se dedicaram ao tema, SALAMON (1997) é o autor que mais se aprofunda neste questionamento. Segundo o autor, os principais desafios das OSCs são conquistar legitimidade, eficiência/eficácia, sustentabilidade e colaboração.

## **2.1 O desafio da legitimidade**

As OSCs têm muita dificuldade de mostrar o que são e provar sua validade para a construção social. Segundo SALAMON (1997) há medidas que podem ser aplicadas para conquistar legitimidade: primeiro, disseminar amplamente a informação básica disponível sobre a atuação das OSCs; segundo, fazer um sério esforço de educação pública para conscientizar a população sobre o Terceiro Setor e o que ele é capaz de fazer; terceiro, garantir a forma legal às organizações, ou seja, o direito de associação deve ser claro na legislação dos diversos países; e, por último, exigir transparência

contábil das organizações.

## **2.2 O desafio da eficiência e da eficácia**

As OSCs devem também superar o desafio da eficiência e da eficácia, demonstrando sua capacidade de atuação. Mais que ser eficiente no uso dos recursos, as OSCs precisam ser eficazes na realização de seu trabalho relativo à missão social proposta. A esse respeito SALAMON afirma que

este é um desafio especialmente delicado para as organizações conhecidas por sua flexibilidade, criatividade e sensibilidade às sugestões e preocupações populares. No entanto, como as instituições de Terceiro Setor são também organizações, elas enfrentam sérios desafios no âmbito da administração e do controle institucionais. (1997:105)

O trabalho das OSCs deve ser eficaz para alcançar os objetivos propostos, usando os recursos disponíveis de forma eficiente, estabelecendo metas exequíveis e utilizando o planejamento como ferramenta fundamental.

## **2.3 O desafio da sustentabilidade**

Sustentabilidade é o desafio das OSCs que se refere à sua capacidade financeira de manter-se na realização da missão proposta. A sustentabilidade tem relação direta com a gestão dos recursos, incluindo a captação de recursos financeiros, físicos e pessoais, o controle de despesas e a aplicação correta dos investimentos, trabalhando com orçamentos realistas e equilibrados.

Para que a captação de recursos tenha sucesso CRUZ & ESTRAVIZ (2003) afirmam que as organizações devem se organizar e conhecer seus limites e potencialidades. Os autores apontam como requisitos internos que as OSCs devem ter causas relevantes, devem cumprir sua missão sem desvios, ter uma administração eficaz e transparente e estar preparadas para tais relações com investidores, doadores ou patrocinadores. Externamente, precisam ter uma boa comunicação, ter reconhecimento da sociedade, ter toda a documentação necessária em ordem e, principalmente, saber solicitar os recursos de que precisam.

Assim, o desafio da sustentabilidade financeira se expande e atinge a idéia de uma

sustentabilidade da própria organização. Reforçando esta idéia, ARAÚJO (2006) considera que o desafio da sustentabilidade deve ser pensado de uma forma mais ampla, conforme explica no seguinte trecho:

a sustentabilidade financeira, embora seja evidenciada como um dos maiores desafios na gestão de OSCs, deve ser encarada como consequência de uma série de outros fatores, principalmente a sustentabilidade institucional. É preciso ampliar tal compreensão, que é mais que simplesmente gerar e captar recursos financeiros, mas otimizar recursos e relações intra e inter setoriais. (ARAÚJO, 2006:21)

Este entendimento aponta para a necessidade das OSCs criarem inter-relações e formarem alianças e parcerias para a superação conjunta dos problemas que combatem, seguindo o mesmo princípio de conjugação de propósitos e valores, trabalhando conjuntamente com outras organizações. Colaboração torna-se outra peça chave para a sustentabilidade de todo o setor.

#### **2.4 O desafio da colaboração**

As OSCs são criadas com o propósito de vencer os problemas que assolam a sociedade, buscando proporcionar qualidade de vida e contribuindo para a promoção da justiça social. O desafio da colaboração significa buscar e aceitar a responsabilidade partilhada com outros segmentos da sociedade.

Na América Latina - e, por conseguinte, no Brasil - as OSCs se mantiveram afastadas do Estado por razões históricas. Durante os governos autoritários, as OSCs atuavam no enfrentamento ao Estado, gerando uma compreensão de que este era um adversário permanente. Entretanto, apesar das divergências, as organizações da sociedade civil e o Estado passaram a atuar como parceiros a partir da década de 1980, deixando gradativamente para trás a visão de antagonismo.

O segundo campo é o da colaboração entre Terceiro Setor e setor empresarial. As OSCs precisam do apoio do empresariado para consolidar seu trabalho, seja obtendo recursos para, em parceria, trabalharem por uma causa, seja aprendendo com as empresas modelos eficazes de gestão. Há, inclusive, “uma tendência geral de aproximar a lógica das organizações civis da lógica empresarial”. (MENDES, *apud* FERNANDES, 1999:24)

Esta tendência contribui para a aproximação entre os dois segmentos e facilita a realização de trabalhos em parceria e colaboração, positivos não só para as OSCs e para os beneficiários do projeto realizado, mas também para a empresa, que revê seus valores, melhora sua imagem e torna-se mais competitiva num mercado de consumo exigente quanto à responsabilidade social empresarial.

O terceiro campo deste desafio é a colaboração interna, entre organizações do Terceiro Setor. Há uma competitividade velada por recursos e pelo 'título' de organização mais eficiente em superar os problemas sociais. De acordo com SALAMON (1997) as OSCs deveriam trabalhar em conjunto, cada uma oferecendo uma parte de contribuição à solução de um mesmo problema.

### **3. Utilização das Relações Públicas para a superação de desafios do Terceiro Setor**

A reflexão sobre os quatro desafios do Terceiro Setor conduz à idéia de que para superá-los as organizações precisam aprimorar sua capacidade de gestão, em diversos âmbitos, inclusive gestão de identidade, imagem, reputação e qualidade de relacionamento com seus públicos.

O que esta pesquisa propõe é que as Relações Públicas podem contribuir para o fortalecimento das OSCs, na medida em que tratam de melhorar e incrementar os relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos.

KUNSCH (2003) afirma que as Relações Públicas poderão contribuir no sentido de “facilitar as parcerias e as mediações com o primeiro e o segundo setor”. (KUNSCH, 2003:144-145)

Assim, conforme explica FERRARI (2003b), as Relações Públicas podem colaborar para a gestão estratégica em organizações, inclusive as OSCs, considerando a gestão de suas relações como peça chave para seu sucesso. A autora propõe que as Relações Públicas

ajudam a administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização, uma vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional. (FERRARI, 2003b:2)

Diante deste quadro de possibilidades, serão analisadas as contribuições das Relações Públicas para a superação dos principais desafios do Terceiro Setor.

#### **4. Funções e dimensões da comunicação nas OSCs**

A imagem de uma OSC 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 de sua gestão.

Com isso, o trabalho de Relações Públicas, planejando e administrando os relacionamentos organizacionais nas OSCs, cresce em importância e requer diagnóstico preciso, planejamento estratégico, administração efetiva e avaliação de processo e de resultados.

A fim de verificar como se dá o planejamento estratégico de comunicação nas OSCs, identifica-se duas linhas metodológicas. A primeira traz aspectos da atuação das Relações Públicas aplicáveis a todas as organizações (KUNSCH, 2003); a segunda, identifica as dimensões da comunicação nas organizações do terceiro Setor (MENEGHETTI, 2001).

##### **4.1 Funções das Relações Públicas nas organizações**

O processo de planejamento e gestão de comunicação nas organizações tem quatro funções principais, a saber: administrativa, estratégica, mediadora e política (KUNSCH, 2003).

Enquanto função administrativa, as Relações Públicas “visam atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para interação entre setores, grupos, subgrupos etc” (KUNSCH, 2003:100) e em sua função estratégica, as Relações Públicas atuam “em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização” (KUNSCH, 2003: 103), posicionando os valores, a razão de sua existência e sua identidade.

MARTÍN-BARBERO (2003), analisando as transformações culturais no mundo

globalizado, avalia que a comunicação significa “a colocação em comum da experiência criativa” (2003: 69) e que por isso passa de um ‘intermediário’ a um ‘mediador’. A mediação é a terceira função das Relações Públicas, que objetiva promover o diálogo entre a organização e seus públicos.

Finalmente, a função política trata das relações de poder dentro das organizações e da administração de conflitos e crises que ocorrem em seu ambiente.

#### **4.2 Dimensões da comunicação nas OSCs**

A comunicação atua em diversas dimensões no cotidiano das organizações do Terceiro Setor. MENEGHETTI (2001) identifica que a comunicação é realizada sob os aspectos organizacional, institucional, humanizador, cultural, de captação de recursos, de filiação, de prestação de contas, de lobby e político.

Segundo a autora, a dimensão organizacional refere-se à “criação de espaços e mecanismos para aplicar conceitos e procedimentos” e a institucional “tem como objetivo trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização” (MENEGHETTI, 2001: 21).

A comunicação com dimensão humanizadora “objetiva a criação de condições para valorização da participação e da iniciativa individual” (MENEGHETTI, 2001: 21), estimulando e recompensando esforços individuais que contribuem para a organização.

Do ponto de vista cultural, “a meta é integrar pessoas e instituições” (MENEGHETTI, 2001: 21), criando identificação com a marca ou com a causa da organização por meio de ações de celebração ou recreação. O uso da comunicação para a captação de recursos pode incluir desde a pesquisa inicial para identificar as fontes doadoras ou financiadoras dos recursos até planejamento, elaboração de propostas, sensibilização, estabelecimento de contatos e manutenção de relacionamentos” (MENEGHETTI, 2001: 21).

Quanto à dimensão de filiação, a comunicação busca sensibilizar pessoas e outras organizações para que se juntem à causa e ao trabalho da organização. A comunicação empregada em função da prestação de contas, segundo MENEGHETTI (2001), atua para divulgar resultados, demonstrar impactos sociais e conferir ‘transparência’ às organizações.

A comunicação com função de *lobby* ou *advocacy* significa “o esforço para defender interesses legítimos das organizações” (MENEGHETTI, 2001: 22). O *advocacy* é empregado pelas OSCs no Brasil principalmente para influenciar políticas públicas.

Finalmente, a dimensão política “direciona-se para a criação das condições necessárias para o diálogo e a administração de conflitos” (MENEGHETTI, 2001: 22), não apenas conflitos internos, mas conflitos existentes no contexto das organizações, em que elas atuam como mediadoras e facilitam acordos.

#### 4.3 Correlações entre funções e dimensões da comunicação nas OSCs

As dimensões propostas por MENEGHETTI (2001) para a comunicação nas OSCs, no entanto, poderiam ser compreendidas como funções que a comunicação desempenha nas organizações. Fazendo um paralelo entre as funções de planejamento e gestão das Relações Públicas nas organizações, propostas por KUNSCH (2003) e as dimensões da comunicação nas OSCs (MENEGHETTI, 2001), é possível considerar as seguintes correlações, conforme demonstra a tabela nº 1, formulada pela autora deste trabalho:

**Tabela 1 - Correlações entre funções das Relações Públicas nas organizações (KUNSCH, 2003) e dimensões da comunicação nas OSCs (MENEGHETTI, 2001)**

Função da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003)	Objetivo central	Dimensão da comunicação nas OSCs (MENEGHETTI, 2001)	Objetivo central
Administrativa	articulação e interação interna	organizacional	explicar conceitos e procedimentos internos
Estratégica	definir posicionamento, demonstrar missão, construir credibilidade	Institucional	trabalhar identidade, consolidar imagem
		de prestação de contas	transmitir credibilidade pela transparência da gestão
Mediadora	promover diálogo e comunicar assuntos entre grupos sociais	Cultural	gerar identificação com a causa
		humanizadora	promover diálogo entre colaboradores e a causa, buscando valorizá-los para agradecer e fidelizar a contribuição

		de captação de recursos	promover diálogo entre possível doador e a causa da organização, buscando obter recursos para ela
		de filiação	mobilizar públicos para que se juntem à causa e contribuam com regularidade para a organização
		de <i>lobby</i>	promover esforço para influenciar decisões acerca de interesses da organização, por meio de diálogo sobre a causa
Política	gerir relações de poder e administração de conflitos	Política	administrar conflitos

Fonte: MOREIRA, Fabiana M. D. Campos (2006)

Agrupando as dimensões propostas por MENEGHETTI (2001), conforme as funções das Relações Públicas nas organizações é possível identificar que as funções mediadora e estratégica agrupam a maior parte das dimensões e usos das Relações Públicas nas organizações do Terceiro Setor.

À função administrativa, corresponde a dimensão organizacional; à política, a dimensão homônima.

À função mediadora correspondem as dimensões cultural, humanizadora, de captação de recursos, de filiação de *lobby*, que têm em comum tornar a organização um intermediário qualificado, que orienta a aproximação entre dois grupos (beneficiários e beneficiadores, sejam elas com recursos ou decisões relativas a políticas públicas) ou entre a sociedade e a razão de ser da organização. O resultado de tais ações colabora para a solução do problema que está sendo combatido com o ato de mobilizar pessoas para uma mudança de comportamento em busca de transformações sociais.

As dimensões institucional e de prestação de contas se referem à função estratégica por realizar atividades com o objetivo de fortalecer a imagem e a credibilidade da instituição. Elas têm relação com a sobrevivência das OSCs, fornecendo os componentes que permitem que as organizações tenham a confiança necessária de seus públicos para se manter em atividade. Para uma OSC ter uma imagem positiva junto a seus públicos ela deve ser percebida como transparente, eficaz, ética, aberta a participações e colaborações.

A comunicação, especialmente as Relações Públicas, desempenha, portanto, papel estratégico nas atividades do Terceiro Setor. Para que as funções esperadas sejam cumpridas com eficiência, é preciso que o trabalho de Relações Públicas seja construído a partir de planejamento de comunicação integrada, favorecendo a aplicação de todos os recursos de comunicação orientados por uma linha condutora principal.

KUNSCH (2003) observa a necessidade de que o planejamento de comunicação seja adequado à estrutura do Terceiro Setor e a seus objetivos. Segundo a autora,

faz-se mister que as ações sejam conduzidas por um planejamento adequado e coerente com as características, o ambiente social, as necessidades, a realidade propriamente dita dessas organizações. E, sobretudo, que se considerem e cultivem os valores humanos, tendo as pessoas como centro de referência e não perdendo a perspectiva do 'mundo vivido' na complexa sociedade em que estamos vivendo. (KUNSCH, 2003: 147)

A mesma reflexão é feita por HENRIQUES (2001), observando que há a necessidade de

buscar metodologias de diagnóstico e planejamento de comunicação adequados às formas organizativas que assumem contemporaneamente os movimentos da sociedade civil. (HENRIQUES, 2001:3)

## **5. Contribuição das Relações Públicas a superação dos desafios do Terceiro Setor**

As OSCs podem se beneficiar de um planejamento de comunicação integrada, conduzido sob a gestão das Relações Públicas para superar seus desafios, se fortalecer e mobilizar a sociedade em prol do desenvolvimento social.

Os resultados do planejamento e da administração de comunicação, sob uma concepção estratégica, agregam contribuições para a superação de todos os desafios.

Diante das evidências, os desafios da legitimidade e da colaboração são mais beneficiados com o trabalho de Relações Públicas, pois dependem prioritariamente da forma positiva como são percebidos por seus públicos e pela sociedade.

À superação do desafio da sustentabilidade, as Relações Públicas contribuem com o fortalecimento da organização que, quando positivamente percebida, favorece a conquista de investidores e doadores.

No caso do desafio da eficiência e eficácia, a contribuição das Relações Públicas concentra-se no âmbito do alinhamento estratégico das decisões administrativas da organização como um todo.

A tabela nº 2, a seguir, identifica a colaboração que as Relações Públicas oferecem à superação dos desafios das organizações do Terceiro Setor.

**Tabela 2 - Colaboração das Relações Públicas à superação dos desafios das OSCs**

<b>Desafio</b>	<b>componentes do desafio</b>	<b>ação central</b>	<b>Como as RP colaboram</b>
legitimidade	Visibilidade	percepção dos públicos	gestão de comunicação integrada
	Credibilidade		diálogo com seus públicos
	Reputação		percepção por seus públicos
eficiência/ eficácia	uso dos recursos	administração organizacional	eficácia na atuação de comunicação e RP
	atividades realizadas		
	Planejamento		alinhamento interno
sustentabilidade	Receitas	gestão de recursos	imagem positiva facilita a conquista de investidores/doadores
	Despesas		
colaboração	Responsabilidade compartilhada	percepção dos públicos	gestão de comunicação integrada
	parcerias, alianças		diálogo com seus públicos
	atuação articulada		

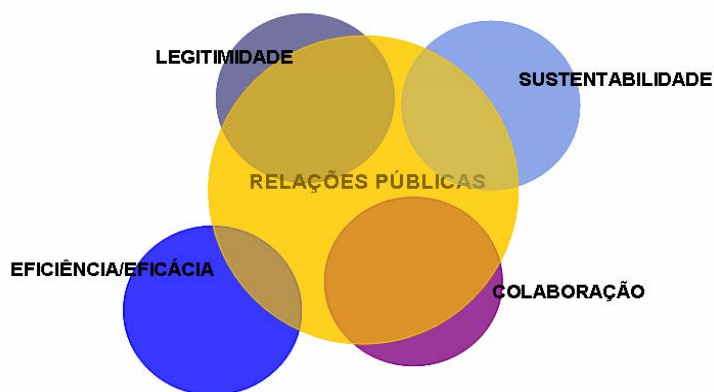
Fonte: MOREIRA, Fabiana M. D. Campos (2006)

A partir das evidências apresentadas neste estudo, é possível afirmar que as Relações Públicas oferecem uma valiosa contribuição às OSCs para que estas superem os desafios da legitimidade, da sustentabilidade, da eficiência/eficácia e da colaboração.

Embora as Relações Públicas contribuam para a superação dos quatro desafios acima relacionados, esta contribuição se dá com maior intensidade para a superação dos desafios da legitimidade e da colaboração porque o ingrediente principal para que tais desafios sejam superados é a percepção que os públicos têm desta organização.

O gráfico nº 1, a seguir, ilustra a intensidade de contribuição das Relações Públicas ao tema.

**Gráfico nº 1 – Contribuição das Relações Públicas à Superação dos Desafios das OSCs**



Fonte: MOREIRA, Fabiana M. D. Campos (2006)

Assim, as Relações Públicas contribuem para superar os desafios da legitimidade e da colaboração por meio da gestão da identidade da organização e da busca pelo alinhamento coerente entre imagem e identidade. O resultado do trabalho das Relações Públicas – ou seja, a percepção positiva dos públicos em relação à organização – está no centro da superação destes desafios.

Em menor intensidade, as Relações Públicas também contribuem para o desafio da sustentabilidade. Este desafio se refere a dois componentes: a aquisição de receitas e a gestão das despesas.

Neste caso, as Relações Públicas podem contribuir para que se estabeleçam parcerias e para que a organização potencialize sua captação de recursos. Ainda colaboram para que os doadores/investidores mantenham e ampliem sua contribuição à organização e à causa, alcançando fidelização dos contribuintes. A captação de recursos requer que a organização tenha uma imagem e uma reputação positivas, em que constem os atributos de credibilidade e transparência e que demonstrem trabalhar para uma causa relevante.

Ou seja, as Relações Públicas podem atuar facilitando a entrada de receitas, mas para que o desafio seja superado, é preciso que o uso dos recursos também seja bem administrado.

A contribuição das Relações Públicas à superação do desafio da eficiência e da eficácia é menor porque, embora preste ajuda relevante, o centro da solução deste desafio está na administração da organização. Desta forma, à superação do desafio de ser eficiente e

eficaz as Relações Públicas contribuem alinhando internamente as decisões administrativas, comunicando internamente as posturas administrativas, os valores e os objetivos da organização.

## **6. Duas estratégias de comunicação no Terceiro Setor**

Finalmente, pode-se analisar duas estratégias de comunicação que podem ser empregadas com a finalidade de superar os desafios das OSCs expostos neste estudo.

A primeira proposta é utilizar a metodologia de ‘Marketing Relacionado a Causas’ para que seja realizado um trabalho eficaz de captar recursos e gerar parcerias colaborativas, alcançando a sociedade, favorecendo a superação dos desafios da sustentabilidade e da colaboração.

Marketing Relacionado a Causas (MRC) é definido por ADKINS (2004) como uma parceria entre empresa e OSC com finalidade comercial de benefício mútuo, que gera ainda disseminação da causa da organização.

Como a motivação das ações de MRC é de promover campanhas que colaborem para a qualidade de vida da sociedade, a disseminação de novos valores sociais é um elemento condicionante para o sucesso das ações.

As Relações Públicas podem ainda contribuir mais significativamente para a superação dos desafios da colaboração e da legitimidade quando o processo de comunicação é usado como ferramenta de mobilização social.

Segundo TORO (1996:5), mobilizar é convocar vontades para um propósito comum e gerar uma convicção coletiva. Segundo o autor,

como falamos de interpretações e sentidos também compartilhados, reconhecemos a mobilização social como um ato de comunicação. A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido mais amplo, enquanto processo de compartilhamento de discurso, visões e informações. (...) Toda mobilização social requer um projeto de comunicação em sua estruturação. A comunicação social tem contribuições importantes e fundamentais no processo de coletivização. (TORO, 1996:5-36)

HENRIQUES (2001) propõe uma metodologia para que as Relações Públicas conduzam o processo de mobilização social, baseada na geração de:

1. co-responsabilidade e participação dos atores sociais;
2. visibilidade e fatores de identificação do projeto mobilizador e
3. difusão de informações qualificadas de caráter pedagógico.

A comunicação e as Relações Públicas, atuando como mediadoras e ativadoras de mobilização social, cumprem seus objetivos por meio de mudanças culturais.

Tanto a estratégia de Marketing Relacionado a Causas quanto a estratégia de mobilização social podem ser conduzidas pelas Relações Públicas com o objetivo de fortalecer as organizações da sociedade civil. Não é objetivo deste estudo analisá-las aqui com maior profundidade, porém são temas que merecem a atenção dos pesquisadores da área. Elas, no entanto, ilustram possibilidades práticas de aplicação do conhecimento de Relações Públicas no Terceiro Setor.

## **Conclusão**

De toda forma, analisando os dados obtidos nesta pesquisa é possível concluir que são grandes as contribuições das Relações Públicas para o Terceiro Setor e que estas não ficam restritas apenas à superação dos desafios da legitimidade, da sustentabilidade, da eficiência/eficácia e da colaboração.

Também fica evidente a relevância da função mediadora das Relações Públicas nas organizações do Terceiro Setor. Nesta situação, os problemas sociais que são combatidos pelas OSCs podem ser compartilhados por mais públicos ou por toda a sociedade, se levados ao diálogo com vários atores sociais, valorizando diversas falas e permitindo que valores, sentidos e entendimentos sejam tornados comuns à sociedade.

As Relações Públicas no Terceiro Setor podem realizar o diálogo orientado para objetivos determinados entre a causa, seus proponentes (a organização que a defende) e os diversos públicos. Realizando um trabalho efetivo, as Relações Públicas conduzem à revisão e a mudança de padrões de valores e comportamentos, mobilizando a sociedade.

As transformações sociais propostas pelas pelo Terceiro Setor, em busca de qualidade de vida dependem de mudanças culturais que podem ser estrategicamente mediadas pelas Relações Públicas, que são, portanto, instrumentos fundamentais para o efetivo sucesso das organizações da sociedade civil.

## BIBLIOGRAFIA

ADKINS, Sue. *Usando o poder da marca para fazer a diferença*. In: Seminário Internacional de Marketing Relacionado a Causas: Conceitos e Experiências Brasileiras, 1, 2003. São Paulo: IDIS, jan/2004

ARAUJO, Edgilson T., MELO, V.P. & SCHOMMER, C. P. *O desafio da sustentabilidade financeira e suas implicações no papel social das organizações da sociedade civil*. 2006. Disponível em: <[http://www.lasociedadecivil.org/uploads/ciberteca/e\\_gilson.pdf](http://www.lasociedadecivil.org/uploads/ciberteca/e_gilson.pdf)>. Acesso em: 13/09/2006, 17h

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002*. Rio de Janeiro: 2004

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da Sociedade Civil. In: IOSCHPE, E. B. (org). *3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997, págs. 7-12

CRUZ, Célia & ESTRAVIZ, Marcelo. *Captação de Diferentes Recursos para Organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Global, 2001

FERNANDES, Rubem César. *O que é o terceiro Setor*. In: IOSCHPE, E. B. (org). *3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997, págs. 25-34

\_\_\_\_\_. *Privado Porém Público*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002, 3ª ed.

FERRARI, Maria Aparecida. *Novos aportes das Relações Públicas para o século XXI*. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Pós-Com/UMESP, a. 24, n. 39, págs. 53-65, 1 sem/2003

\_\_\_\_\_. *Relações Públicas, função estratégica e responsabilidade social*. In: Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: UMESP, vol.1, n.1, jun/2003, p.7-16

FRANÇA, Fabio. *Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul: Yendis, 2004

GRUNIG, James. *A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal*. In: Revista Comunicação e Sociedade, São Paulo, ano 24, nº 39, vol. 1, p. 67-92, 1º semestre/2003

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2005, 10ª e.

HENRIQUES, Marcio Simeone & PINHO NETO, Júlio Afonso de Sá. Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do Terceiro Setor na

área da comunicação. In: Congresso Brasileiro de Comunicação – Intercom, 24, 2001, Campo Grande. *Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do Terceiro Setor na área da comunicação*. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/4548/1/NP5HENRIQUES.pdf>. Acesso em: 14/06/2006

IANNI, Octavio. *A Sociedade Global*. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2005

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. *Normas da ABNT comentadas para trabalhos científicos*. Curitiba: Juruá editora, 2006, 2ª ed.

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

\_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas*. In: Uniresvista, vol. 1, nº 3, julho/2006

MARTÍN-BARBERO, Jesus. *Globalização comunicacional e transformação cultural*. In: MORAES, Denis (org). *Por uma outra globalização: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro: Record, 2003, págs. 57-86

MENDES, Luiz Carlos Abreu. *Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele)*. In: BRASIL. Ministério da Fazenda. *Textos para discussão*. Brasília: IPEA, mai/1999, n 647, págs 5-66

MENEGHETI, Silvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia das organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001

POLISTCHUCK, Ilana & TRINTA, Aluizio Ramos. *Teorias da comunicação: o pensamento e a prática da comunicação social*. Rio de Janeiro: Campus, 2003

SALAMON, Lester. *Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor*. In: IOSCHPE, E. B. (org). *3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997, p. 89-112

THOMPSON, Andrés A. *Do compromisso à eficiência. Os caminhos do terceiro Setor na América Latina*. In: IOSCHPE, E. B. (org). *3º Setor – Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997, págs. 41-48

TORO, José Bernardo & WERNECK, Nisia Maria Duarte Furquim. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Brasília: Unicef, 1996. Disponível em: [www.aracati.org.br/portal/pdfs/13\\_Biblioteca/Publica%E7%F5es/mobilizacao\\_social.pdf](http://www.aracati.org.br/portal/pdfs/13_Biblioteca/Publica%E7%F5es/mobilizacao_social.pdf) >. Acesso em: 20/09/2006.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Thompson, 2004