
A comunicação integrada no Terceiro Setor: recomendações para transformar desafios em oportunidades¹

Larissa Gaspar Coelho PINTO²

Maria José BALDESSAR³

Universidade Federal de Santa Catarina, SC

RESUMO

Num cenário de proliferação de iniciativas do Terceiro Setor, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) são incentivadas a buscarem efetividade organizacional para alcançarem sua missão social. A partir de uma metodologia descritiva interpretativa, que categorizou os desafios de 12 OSC em áreas como planejamento estratégico, marketing e cultura de doação, esta pesquisa aborda a profissionalização das OSC no contexto da comunicação, com o objetivo de oferecer soluções práticas para tais desafios, utilizando o modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003).

PALAVRAS-CHAVE: comunicação integrada, Terceiro Setor, organizações da sociedade civil, comunicação organizacional

INTRODUÇÃO

Inseridas no Terceiro Setor - que representa a articulação materializada entre os setores público e privado - as Organizações da Sociedade Civil (OSC) são incentivadas a intensificar o processo de profissionalização para alcançar sua missão social e, assim, contribuir para a implementação de políticas públicas e transformação da sociedade. Na última década, houve uma proliferação de OSC, demonstrando uma maior participação da sociedade, mas também acirrando a competitividade por recursos limitados, exigindo maiores compromissos com resultados, qualidade e transparência (RAMOS, 2012; KISIL, 2014).

As OSC foram objeto de pesquisa da dissertação de mestrado desta autora que alcançou, entre outros, os resultados de (1) categorizar os desafios de 12 organizações sociais em áreas como sustentabilidade financeira, relacionamento e comunicação e (2) sinalizar a necessidade da academia dedicar mais atenção às OSC, recomendando soluções para tais desafios. O presente artigo pretende desenvolver uma das questões de

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre e doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: larissa.gasparcp@gmail.com.

³ Orientadora e professora doutora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: mbaldessar@gmail.com.

pesquisas futuras abordadas na dissertação da autora⁴, que é sugerir soluções aos desafios das OSC, apoiando-as na promoção de uma comunicação mais estratégica para construção de um plano de sustentabilidade financeira. Desse modo, o objetivo é segmentar os desafios das OSC nas dimensões do modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003): comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Organizações da Sociedade Civil são entidades sem fins lucrativos que objetivam cooperar com o Estado no atendimento ao interesse público, visando produzir transformações mediante a promoção de direitos sociais, conscientização socioambiental e combate à exclusão social, sobretudo no atendimento às pessoas em situação de vulnerabilidade (GOVERNO FEDERAL, 2022). O critério internacional⁵ para definir estas organizações é: ser uma entidade privada fora do aparelho do Estado; não ter fins lucrativos estar legalmente instituída; ser capaz de administrar suas próprias atividades e ter participação voluntária.

No Brasil, existem 879.326 OSC em atividade. Os eixos de atuação mais representativos são desenvolvimento e defesa de direitos (33%); religião (28%) e cultura e recreação (9%). No geral, a distribuição das OSC no território nacional acompanha a distribuição da população: a região Sudeste abriga 36,7% das organizações, seguida pelo Nordeste (22%), pelo Sul (16,5%), pelo Centro-Oeste (7,1%) e pelo Norte (6,35%). Em Santa Catarina, existem 41.380 OSC ativas (4,7%) e, particularmente, 4.254 estão localizadas em Florianópolis (0,48%) (IPEA, 2024).

Como não objetivam o lucro, as OSC justificam sua existência na medida em que conseguem consolidar e incrementar sua contribuição à sociedade. De acordo com Kisil (2014), a sustentabilidade financeira de uma OSC não é um fim em si mesmo, mas o resultado de algo mais amplo: uma gestão eficiente e eficaz das atividades relacionadas ao objetivo de contribuir para o desenvolvimento social. O autor define

⁴ Práticas estratégicas em mídia e conhecimento no Terceiro Setor: um framework para criação de media labs para Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis. 2022. 307 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247282>.

⁵ O critério foi desenvolvido pela ONU e pela universidade americana John Hopkins.

sustentabilidade como a capacidade das organizações para consolidar sua interação com a sociedade em função do desenvolvimento social. O uso da palavra "capacidade" na definição é proposital, pois sustentabilidade é um conceito dinâmico de dois eixos: (1) o valor econômico, que eventualmente irá influenciar a sustentabilidade econômico-financeira da organização e (2) o valor social determinado pela significância e relevância da organização para a sociedade na qual ela está inserida. Por vezes, as OSC têm uma missão pertinente e faz um trabalho relevante, porém não aperfeiçoou seus processos de comunicação. Um trabalho cuidadoso de aprimorar a imagem institucional facilita a captação de recursos e a sustentabilidade da organização. Ou seja, a comunicação estratégica desempenha um papel fundamental na gestão eficiente e eficaz.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva interpretativa, pois se propõe a descrever um fenômeno (os desafios das OSC) e suas associações a outros objetos, de modo que se produza uma melhor compreensão, mas sem teorizar demasiadamente os resultados. O foco é oferecer soluções práticas para os problemas apresentados utilizando os eixos da comunicação integrada de Kunsch (2003), alinhados à abordagem de Kisil sobre eficácia organizacional.

A interpretação do contexto foi realizada pelo [mapa geográfico](#) desenvolvido na dissertação da autora a partir da análise das respostas de 12 OSC e pela relação de desafios reportados pela OSC. Tais recursos reúnem e organizam as descobertas ao mesmo tempo em que demonstram a relação entre algumas categorias da pesquisa, como causa, região, sustentabilidade financeira, entre outras. A partir da interpretação do mapa geográfico e da identificação de relação entre as variáveis, utilizou-se as dimensões da comunicação integrada para direcionar soluções práticas para os desafios apresentados.

Kunsch (2003) argumenta que a comunicação integrada é composta pelas (1) comunicação administrativa, que se processa dentro da organização e se relaciona com fluxos, níveis e redes formal e informal de comunicação, permitindo o funcionamento do sistema organizacional; (2) Comunicação interna, que busca a interação entre a organização e seus colaboradores, por meio de ferramentas que vão desde a

comunicação institucional até a comunicação mercadológica. Segundo Kunsch (2003), um projeto de comunicação interna precisa compatibilizar os interesses dos colaboradores com os da organização; (3) Comunicação mercadológica que se refere à criação de produtos comunicacionais que objetivam a divulgação publicitária e está vinculada ao marketing de negócios e (4) Comunicação institucional, que é responsável pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização e explicita o lado público das organizações, buscando a construção de uma personalidade organizacional credível e visando à influência político-social da organização.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal resultado deste artigo é a interpretação do mapa geográfico e dos desafios reportados pelas 12 OSC participantes da pesquisa e, a partir dos eixos da comunicação integrada de Kunsch (2003), o desenvolvimento de uma diretriz que considera qual eixo da comunicação melhor endereça os desafios das OSC, permitindo que priorizem áreas de desenvolvimento com base em seu próprio contexto, maximizando assim o impacto das melhorias implementadas.

Na resposta dissertativa do questionário, quase 100% das OSC indicaram que o principal desafio é o financeiro. Outro elemento da categoria de desafios dizia respeito às necessidades da OSC em relação à comunicação e ao relacionamento. Este campo permitia a seleção de mais de uma opção. As necessidades mais dominantes foram recursos humanos e campanhas de captação de recursos (8); seguidas de recursos financeiros (7), fortalecimento e reconhecimento de marca (6) e estrutura e planejamento (6). As necessidades de fidelização de *stakeholders*, acesso a uma rede de apoio para fornecimento de produtos e serviços da organização e redes sociais também aparecem como centrais. Assim, os desafios foram categorizados em: (1) sustentabilidade financeira, (2) organização, (3) planejamento estratégico, (4) cultura de doação, (5) voluntariado e (6) marketing.

Para o desafio de organização, recomenda-se o desenvolvimento do eixo de comunicação interna e administrativa. Para o desafio de cultura de doação, o desenvolvimento da comunicação institucional pode ser a solução. Para o desafio de voluntariado e marketing, a comunicação mercadológica. Para o desafio de

planejamento estratégico e sustentabilidade financeira, necessita-se de uma ação conjugada que englobe todos os eixos da comunicação estratégica. Kisil (2014) explica que, em termos de eficiência interna, o planejamento estratégico pode ser usado como instrumento de análise e reorientação apoiando inclusive a definição de ações relativas à geração de novas fontes de financiamento. Outro objetivo importante dos planejamentos é conseguir que as OSC tenham uma influência maior, mais eficaz e sustentável em diferentes níveis: nos cenários político, social e econômico, na relação com seu público-alvo, com outras OSC, com o poder público, com organizações multilaterais e com financiadores. O planejamento estratégico ajuda a tornar a missão da organização mais compatível com as necessidades reais da sociedade, fazendo com que ela permaneça sendo sempre relevante para o desenvolvimento social de seu entorno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação integrada é fundamental para que as OSC alcancem seus objetivos e perpetuem sua missão de transformação social. A OSC deve saber justificar e avaliar suas estratégias organizacionais: é importante saber apresentar os benefícios decorrentes de suas ações, sejam eles expressos em números, sejam eles expressos em relatórios narrativos. Ser eficaz também significa possuir competência para desenhar e implementar boas estratégias.

A interpretação do trabalho de Kunsch (2003) mostra que a comunicação interna e administrativa são vitais para a organização e eficiência interna da OSC, enquanto a comunicação institucional e mercadológica desempenham papéis importantes na construção de uma imagem positiva e na captação de recursos. Adicionalmente, a abordagem de Kisil (2014) sobre sustentabilidade destaca a importância de um planejamento estratégico que inclua todos os aspectos da comunicação para promover uma cultura de doação e voluntariado. As recomendações propostas oferecem um caminho prático para que as OSC possam maximizar o impacto de suas ações, fortalecendo sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

KISIL, Marcos. **Considerações sobre a Eficiência, Eficácia e Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil.** Disponível em: <<https://www.idis.org.br/consideracoes-sobre-a-eficiencia-eficacia-e-sustentabilidade-das-organizacaoes-da-sociedade-civil/>>. Acesso em: 14 junho de 2024.

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

PINTO, Larissa Gaspar Coelho. **Práticas estratégicas em mídia e conhecimento no Terceiro Setor:** um *framework* para criação de media labs para Organizações da Sociedade Civil de Florianópolis. 2022. 307 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/247282>. Acesso em: 12 junho de 2024.

RAMOS, Sandra Patrícia Rego. **O emprego no terceiro setor:** uma análise comparativa. 2012. 97 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia Social, Universidade do Minho, Minho, 2012.