

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E CULTURA
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO PARA FORMAÇÃO PARA O MAGISTÉRIO SUPERIOR

DANIELLA HAENDCHEN SANTOS

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
Estudo de caso da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

Itajaí, SC
Julho de 2007.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E CULTURA
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO PARA FORMAÇÃO PARA O MAGISTÉRIO SUPERIOR

DANIELLA HAENDCHEN SANTOS

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:

Estudo de caso da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

Monografia submetida à Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), como requisito parcial à obtenção do título de especialista no magistério superior.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Fernando Liedtke.

Itajaí, SC
Julho de 2007.

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura - ProPPEC e o Orientador desta, de toda e qualquer responsabilidade acerca da mesma.

Daniella Haendchen Santos

Deficiente é aquele que não consegue modificar sua vida, aceitando as imposições de outras pessoas ou da sociedade em que vive, sem ter consciência de que é dono do seu destino; Louco é quem não procura ser feliz com o que possui; Cego é aquele que não vê seu próximo morrer de frio, de fome, de miséria. E só tem olhos para seus míseros problemas e pequenas dores; Surdo é aquele que não tem tempo de ouvir um desabafo de um amigo, ou o apelo de um irmão. Pois está sempre apressado para o trabalho; Mudo é aquele que não consegue falar o que sente e se esconde por trás da máscara da hipocrisia; Paralítico é quem não consegue andar na direção daqueles que precisam de sua ajuda; Diabético é quem não consegue ser doce, sem sofrer por isso; Anão é quem não sabe deixar o amor crescer; E, finalmente, a pior das deficiências é ser miserável, pois, miseráveis são todos aqueles que não conseguem falar com Deus.

Renata Arantes Villela (1991)

DEDICATÓRIA

Aos alunos das Escolas Especiais

AGRADECIMENTOS

À Presidente da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina, Rosane Teresinha Jahnke Vailatti; às suas secretárias, Roberta Crecchi, Daniela Serpa e Isabel González; aos presidentes, vice-presidentes, diretores e funcionários das APAE's do Médio Vale do Itajaí, que me possibilitaram uma maravilhosa incursão pelo mundo apaeano.

Ao professor Paulo Fernando Liedtke, que se uniu a mim numa parceria enriquecedora de intercâmbio de experiências e informações.

Aos meus colegas de trabalho, que compreenderam minha ausência durante etapas importantes da pesquisa.

Ao tio Luiz e ao primo Rui César, que me ajudaram a encontrar os caminhos das APAE's.

À minha mãe Carla, à minha irmã Deborah e ao meu companheiro Davi, que mais uma vez me confortaram diante das dificuldades que uma pesquisa científica traz consigo.

A todos, o meu muito obrigada!

LISTA DE SIGLAS

APAE's - Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais

FEAPAE's SC - Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

FENAPAE's - Federação Nacional das APAE's

ONG - Organização Não-Governamental

UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a Gestão da Comunicação Organizacional da Federação das Associações dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE's) do Estado de Santa Catarina, a fim de verificar como a Federação atende a suas demandas comunicacionais, especialmente, das 22 filiadas pertencentes à Região Médio Vale do Itajaí, de acordo com a delimitação geográfica definida pela própria entidade. A pesquisa teve duas fases de investigação: a pesquisa bibliográfica na literatura pertinente ao tema e a pesquisa de campo, que envolveu como procedimentos metodológicos a pesquisa documental, a observação participante e a entrevista semi-estruturada. No período de 22 de março a 03 de maio de 2007, os presidentes, vice-presidentes, diretores e/ou funcionários das APAE's do Médio Vale do Itajaí foram entrevistados para obtenção dos dados da pesquisa. Neles, constatamos que a proximidade geográfica das sedes das APAE's do Médio Vale do Itajaí e da Federação Estadual, situada em Penha (SC), favorece o fluxo de informações, porém, as APAE's não têm a cultura de manter a Federação informada sobre as suas atividades e, também, sobre os seus contatos. Por outro lado, a Federação responde com agilidade a demanda comunicacional das suas filiadas e, inclusive, mantém abertos gratuitamente os canais de comunicação (*site* e boletim *on-line*) para que as APAE's divulguem suas informações. Logo, percebemos uma ineficiência gerencial no tocante à comunicação. Diante da análise dos dados, diretrizes foram apontadas para que a Federação possa elaborar um Plano de Comunicação Organizacional com a finalidade de atender às expectativas e aos interesses dos seus públicos e, com isso, ampliar os seus relacionamentos com profissionalismo e eficácia, uma vez que constatamos *in loco* a gestão amadora da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional; Terceiro Setor; Associações dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE's).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 REFLEXÕES TEÓRICAS: A comunicação nas organizações	14
1.1 A visão administrativa	14
1.2 A visão estratégica	19
1.3 As implicações no Terceiro Setor	21
2 A EVOLUÇÃO DO TERCEIRO SETOR: Dos Movimentos Sociais às ONG's	25
2.1 Movimento apaeano	31
2.2 Federação Nacional das APAE's	36
3 ESTUDO DE CASO: Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina	44
3.1 Eventos estaduais.....	47
3.2 Meios internos de comunicação	49
3.3 Meios externos de comunicação	52
3.4 Meios interpessoais de comunicação	57
3.5 Meios alternativos de comunicação	59
3.6 Campanhas de captação de recursos e parcerias	59
3.7 Relacionamento com as APAE's filiadas	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	73

INTRODUÇÃO

Da convicção de que a gestão eficiente da comunicação assegura a sobrevivência das organizações, inclusive àquelas pertencentes ao Terceiro Setor, surgiu o ímpeto para estudar o *case* da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina (FEAPAE's SC), o órgão de maior representatividade do movimento apaeano no âmbito estadual. E, com isso, dar continuidade aos meus estudos científicos, conduzidos como trabalho voluntário em nome da APAE de Balneário Camboriú (SC), contribuindo positivamente com o movimento apaeano - ainda que minha atuação seja de forma acadêmica.

É bastante visível na minha produção textual que, no âmago da pesquisa há, sobretudo, uma motivação pessoal. Tal fato se deve às vivências e experiências dos longínquos anos em que excursionei pelo mundo apaeano, através do Programa de Serviço Voluntário da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E, deste feito, surgiu o meu primeiro trabalho de cunho científico: **Palavras em Movimento: o discurso jornalístico sobre o sujeito deficiente**, um livro publicado pelas Editoras da UNIVALI e da UFSC, em 2006, no qual analiso o discurso da mídia impressa catarinense na construção da Sociedade Inclusiva.

Desta forma, diante da produção científica, observo que a Universidade tem como dever interferir no processo de conscientização/ação da sociedade, para se resolver problemas sociais agudos, por meio do desenvolvimento de pesquisas e, principalmente, sobre a divulgação dos resultados - que é uma forma de prestar contas às pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com os rumos da ciência. Por conta disso, a transparência e a ética favorecem o interesse público pelas pesquisas, possibilitando parcerias enriquecedoras entre as instituições, como, por exemplo, neste caso, em que a FEAPAE's SC e a UNIVALI se unem com a finalidade de contribuir com a construção da Sociedade Inclusiva, por meio da área de gestão da comunicação organizacional.

Assim, para ampliar os horizontes do conhecer, do saber e do fazer, eu tive como objetivo geral nesta pesquisa: analisar a Gestão da Comunicação Organizacional praticada pela FEAPAE's SC. E como objetivos específicos: discutir como funciona o gerenciamento dos processos comunicativos entre a FEAPAE's SC e as 22 APAE's filiadas pertencentes à

Região do Médio Vale do Itajaí; identificar os instrumentos de comunicação da FEAPAE's SC em relação aos seus públicos; identificar os diversos públicos da FEAPAE's SC a fim de propor ações de comunicação dirigida; propor diretrizes para o início do processo de elaboração de um Plano de Comunicação Organizacional da FEAPAE's SC.

Há 15 anos, as APAE's do Estado de Santa Catarina são subordinadas a FEAPAE's SC para promover a cidadania das pessoas com deficiência e combater a discriminação contra elas. Por esta razão, senti a necessidade de investigar a gestão da comunicação organizacional praticada pela FEAPAE's SC, pois é por meio da comunicação que as possibilidades de se concretizar ações pró-inclusivas se ampliam na medida em que, também, amplia-se a visibilidade das atividades desenvolvidas pela instituição, que deve atuar como *empowerment*¹ do movimento apaeano no âmbito estadual.

Além disso, os esforços em comunicação possibilitam a captação de recursos às organizações do Terceiro Setor, porém, as ações devem ser bem definidas, delineadas e estruturadas em um Plano de Comunicação Organizacional para que o clima se torne favorável tanto para as doações quanto para o fortalecimento das relações - que devem ser duradouras - com os doadores potenciais. Por isso, intencionei desenvolver, também, uma pesquisa-ação, além do estudo de caso, apontando algumas diretrizes que hão de facilitar a comunicação entre a FEAPAE's SC e seus públicos.

Como procedimentos metodológicos, adotei a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Após a leitura atenta dos livros, artigos científicos e documentos, iniciei a jornada de trabalho em campo. Durante todo mês de abril, percorri cerca de 1000 km para conhecer as APAE's dos municípios do Médio Vale do Itajaí. Nelas, eu entrevistei os principais líderes do movimento apaeano (presidentes, vice-presidentes, diretores e funcionários) e obtive os dados necessários e relevantes para uma análise detalhada sobre a comunicação organizacional, sobretudo, aquela estabelecida entre a FEAPAE's SC e as filiadadas.

¹ De acordo com Barros Neto (2001, p.135), *empowerment* ou energização significa: “dar aos funcionários poder de decisão, liberdade para criar e autonomia para arriscar, visando aumentar o índice de inovação da empresa e incrementar a motivação e a lealdade dos colaboradores”.

Mas, é bom salientar: não tive como pretensão resolver os problemas de comunicação de imediato, ou mesmo saná-los por completo. O processo de implantação de um Plano de Comunicação Organizacional é longo e depende do envolvimento de todos os integrantes da FEAPAE's SC. Assim, a minha intenção foi diagnosticar as situações vivenciadas pela instituição no tocante à comunicação organizacional e, com isso, apontar diretrizes que, se postas em prática, serão um caminho menos tortuoso para a FEAPAE's SC, possibilitando o aproveitamento máximo dos benefícios da comunicação pró-inclusiva.

Em suma, o estudo científico sobre a dinâmica dos processos comunicacionais de uma organização pertencente ao Terceiro Setor configura-se, nas palavras de Henrique Wendhausen (2003, p.12), um propósito relevante “para se construir políticas sociais e, também, para ampliar e consolidar valores relativos e contributivos à solidariedade, participação, cidadania e democracia”. Em outras palavras, tal estudo científico exerceu sua função de encontrar alternativas positivas para o desenvolvimento sócio-humanitário sob o prisma da inclusão.

Nas próximas páginas, o leitor vai encontrar, então, no primeiro capítulo, uma reflexão teórica sobre as funções administrativa e estratégica da comunicação organizacional, a partir da qual descrevo o papel das pessoas-líderes dentro das organizações que, na condição de emissoras de uma mensagem, têm o dever de direcionar o fluxo das informações de forma que estas sejam compreendidas por todo grupo. Os estudos de Marin (1997) e Kunsch (1998; 2003) são os alicerces teóricos desta primeira discussão sobre a conduta organizacional da FEAPAE's SC na gestão da comunicação organizacional.

No segundo capítulo, o debate prossegue sobre o resgate histórico da evolução do Terceiro Setor no país, que surgiu como elo entre a sociedade e o Estado, uma vez que este não atendia mais às expectativas e aos interesses dos cidadãos. O debate também insere os rumos do movimento apaeano no Brasil, cujas práticas sociais evoluíram da segregação à inclusão, uma prática transformadora que pretende eliminar todas as formas de discriminação contra os grupos excluídos da vida em sociedade. Neste capítulo, os estudos de Fernandes (1994; 2000) constituem-se a base teórica do estudo.

E, por fim, no terceiro capítulo, apresento a “Gestão da Comunicação Organizacional: estudo de caso da Federação das APAE’s do Estado de Santa Catarina”, o qual contém a análise dos dados coletados nas entrevistas, revelando as formas de comunicação e de relacionamento entre a FEAPAE’s SC e as APAE’s filiadas do Médio Vale do Itajaí. Nas considerações finais, além das últimas palavras sobre as minhas descobertas, ressalto que todo estudo científico não é definitivo, tampouco, completo. Assim, este estudo de caso é apenas o início de uma trilha para quem deseja adentrar pelo mundo apaeano assim como eu.

1 REFLEXÕES TEÓRICAS: A comunicação nas organizações²

1.1 A visão administrativa

Diz o ditado popular, atribuído ao velho guerreiro Abelardo Barbosa, Chacrinha, que “quem não se comunica, se trumbica”. Ele tinha razão. A maioria dos conflitos entre os seres humanos existe porque há falhas de comunicação. Do latim, *communicare*, comunicar-se significa “pôr em comum” as idéias para que haja o entendimento entre as pessoas. Assim, a comunicação humana é um ato inteligente quando as idéias organizadas na mente são traduzidas em mensagens lógicas para que o circuito comunicacional se complete.

Nas palavras de Penteado (1997), o circuito comunicacional é constituído pela movimentação coerente dos elementos (transmissor, receptor, mensagem e meio) que permite o intercâmbio de idéias. Na falta de qualquer um desses elementos, a comunicação torna-se ininteligível, porque as idéias não são compreendidas, ou seja, não são postas em comum, e, assim, o circuito comunicacional não se completa, ocorrendo as falhas de comunicação.

Logo, a comunicação humana objetiva a compreensão mútua entre dois interlocutores, no mínimo, e tende a modificar o comportamento deles, uma vez que as opiniões, mesmo divergentes, são influenciadas pelas informações transmitidas por um meio de comunicação. Para tanto, “na formação da opinião, dois fatores pesam decisivamente: a maneira de a mensagem ser comunicada e a credibilidade da fonte” (PENTEADO, 1997, p.22). É por isso que o receptor é quem condiciona o circuito da comunicação, pois se ele não prestar atenção à mensagem do transmissor ou não compreendê-la, não há comunicação.

No caso das organizações, os líderes exercem importante papel diante da transmissão das informações sobre o ambiente no qual eles trabalham, pois, a liderança nada mais é do que a

² Neste estudo acadêmico, preferimos utilizar o termo Comunicação Organizacional, uma vez que concordamos com as idéias de Kunsch (1998), que entende a comunicação *como* organização em vez da comunicação *nas* organizações. Para a autora, a visão mecanicista da Comunicação Organizacional deve ser substituída pela visão interpretativa e crítica, ou seja, precisamos vê-la como estratégia e não apenas como ferramenta tática e operacional. Há autores que utilizam outras terminologias, como, por exemplo, Comunicação Institucional, Comunicação Empresarial e Comunicação Corporativa, o que a nosso ver exclui as organizações do Terceiro Setor.

comunicação humana na sua essência. Assim, a comunicação é efetiva quando o líder reconhece sua função social dentro da organização e tem a capacidade de se comunicar com todos aqueles que estão a sua volta, fazendo-se entender, pois, é ele quem seleciona o meio pertinente para transmitir de forma apropriada a mensagem aos seus subordinados.

Oliveira (2003, p.04) afirma que a interação comunicacional dialógica nas organizações é a abordagem mais adequada para o gerenciamento do fluxo de informações, uma vez que o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e transformam-se em interlocutores. “Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e idéias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização”.

Por isso, por convicção, acreditamos que a comunicação nas organizações deve seguir o fluxo horizontal e pró-ativo para que ocorra no mesmo nível com sinergia. Ou seja, as informações devem fluir entre as pessoas que ocupam posições hierárquicas semelhantes, para evitar as falhas de comunicação, tão comuns quando as informações são centralizadas em um único setor, ou ainda quando são descentralizadas em demasia. Gortari e Gutiérrez (1990, p.96), citados por Kunsch (2003), explicam que o fluxo horizontal das informações cria condições favoráveis para a organização, porque:

Fomenta a coordenação das atividades da organização; define os objetivos, políticas e procedimentos; promove o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, incentiva o desenvolvimento de interesses mútuos.

Porém, a direção do fluxo das informações³ depende de como os líderes da organização gerenciam a comunicação. Diante da conduta organizacional na gestão da comunicação, os estudos de Marin (1997) facilitam o entendimento sobre a questão. Para ele, as organizações pertencem à Escola Clássica quando elas tratam a comunicação com pouca importância, restringindo-a à diretoria da organização. Assim, as informações são verticais e servem

³ Além do fluxo horizontal de comunicação, há outros três tipos, a saber: fluxo descendente, fluxo ascendente e fluxo transversal. Cada um deles apresenta características peculiares na maneira dos líderes conduzirem a comunicação organizacional. Para conhecê-los em profundidade, os estudos de Kunsch (2003) são os indicados.

apenas para retransmitir ordens e tarefas laborais, a fim de convencer os funcionários a seguir instruções. Daí, as rupturas são o maior problema de comunicação, pois há saltos de níveis hierárquicos e demasiado controle sobre a informação.

Certamente, diante das exigências da sociedade por responsabilidade social, atitudes transparentes e comportamentos éticos das organizações, a Escola Clássica não é o modelo mais adequado para o gerenciamento do fluxo de informações. É fundamental que a comunicação organizacional seja horizontal e pró-ativa, para que aconteça uma verdadeira revolução, pois todos os funcionários, do topo à base da pirâmide hierárquica, podem ser agentes da comunicação, desde que eles (re)conheçam as informações sobre o ambiente no qual trabalham.

Logo, acreditamos que as organizações precisam seguir a Escola de Relações Humanas, a segunda mencionada por Marin (1997). Esta escola valoriza o acesso, o diálogo e a participação nas relações interpessoais - individuais ou grupais, pois a comunicação é, principalmente, aquela que se estabelece entre os funcionários e diretores da organização, de forma horizontal. Assim, o propósito é satisfazer às necessidades dos funcionários para conseguir interação entre os integrantes do grupo e facilitar a participação deles na tomada e administração das decisões.

É claro que, por este modelo de conduta organizacional na gestão da comunicação, os problemas de comunicação podem existir também. Porém, eles são de fácil resolução e não se apresentam como uma ameaça à vida da organização. Os rumores são causados de maneira informal e, diante de uma estrutura integrada e efetiva de comunicação organizacional, eles podem ser suprimidos com outras informações, a fim de evitar conflitos e crises internas de relacionamento interpessoal.

A terceira e última escola mencionada por Marin (1997) é a Escola Sistemática. Nela, a comunicação mantém unidos todos os setores e unidades de uma organização, mas as informações são controladas e coordenadas por aqueles que tomam as decisões, a fim de ajustar a organização às mudanças em seu entorno. Logo, o fluxo das informações é transversal, pois elas circulam por todas as direções, inclusive acima e abaixo dos níveis

hierárquicos, transpassando até os limites intramuros da organização. Esta escola apresenta os seguintes problemas de comunicação: sobrecarga, distorsão e omissão.

Podemos exemplificar a Escola Sistemática com o *case* da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina, objeto de pesquisa neste estudo científico, cuja análise mais detalhada encontra-se no terceiro capítulo. Numa observação *in loco*, notamos que a gestão da comunicação está centralizada em quem preside a organização. E como não há um profissional especialista para o gerenciamento efetivo da comunicação, as secretárias da organização são responsáveis pelo fluxo das informações, transmitindo e recebendo as mensagens das APAE's filiadas, principalmente, sob o comando e instruções da presidência.

Com isso, os problemas de comunicação são visíveis. Veremos adiante que a presidência se sobrecarrega de afazeres que não lhe competem - tomar e administrar decisões no tocante à comunicação organizacional -, desvirtuando-se das atividades de articulação política junto aos poderes público e privado, dentre tantas outras atribuições. E, por falta de um profissional de comunicação, as secretárias atuam, de forma amadora, como intermediárias no circuito comunicacional, o que pode acarretar distorções e/ou omissões das mensagens, uma vez que o emissor (presidência) não as transmite diretamente ao receptor (filiadas).

Quanto às características e práticas vigentes do gerenciamento da comunicação nas organizações brasileiras, Kunsch (1998, p.10) nos informa que existem quatro realidades completamente distintas. A nosso ver, elas demonstram a evolução das práticas da comunicação organizacional no país, passando da característica administrativa e funcional à estratégica, que tem agregado valor aos objetivos da organização na busca por resultados positivos. Assim a autora descreve:

A primeira [realidade] é atribuída àquelas organizações que vêem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes para dirigi-la. [...] Na segunda [realidade], a comunicação é vista apenas na esfera técnica/tática, fazendo, sim, divulgação, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias. [...] A terceira realidade é a daquelas organizações onde a comunicação é reativa, improvisada, feita 'por qualquer um', sem valorizar o profissional especialista. Já a quarta [realidade] pode ser caracterizada pelas organizações que 'não estão nem aí' para a comunicação. Ela existe espontaneamente, mas não recebe nenhum tratamento especial. Ocorre para viabilizar os fluxos de entrada,

transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional.

Em outras palavras, a comunicação organizacional já é reconhecida por muitos líderes como uma ferramenta eficaz para concretização das estratégias, táticas e operações administrativas, a fim de fortalecer as relações humanas e sociais e, também, a imagem organizacional. Logo, compreendemos que a gestão eficiente da comunicação organizacional possibilita que o circuito comunicacional se complete junto aos públicos que pertencem, direta ou indiretamente, à vida da organização, principalmente, quando o fluxo de informações é horizontal e pró-ativo.

Porém, há ainda aqueles líderes que resistem em reconhecer a função gerencial da comunicação organizacional e a tratam apenas como ferramenta tática e operacional, colocando seus profissionais, muitas vezes sem a formação necessária, em posições aquém do topo da hierarquia organizacional. Assim, as informações não recebem o tratamento adequado que merecem, para que cheguem ao destino correto, aos públicos, pois não há participação efetiva destes profissionais na tomada e administração das decisões, sendo eles, inclusive, os últimos a saber dos acontecimentos sobre o ambiente no qual trabalham.

Além disso, a preocupação mercadológica com a lucratividade faz com que a função da comunicação se reduza “às tarefas de pouca envergadura”, nas palavras de Corrado (1994, p. 29). Ou seja, a prática da comunicação organizacional ainda é vista como despesa extra no fim do mês e não como uma ferramenta estratégica para alavancar a venda de produtos e serviços, além de outros benefícios a mais que a comunicação pode trazer à organização, como o fortalecimento da própria imagem e visibilidade diante da sociedade, em geral, e dos públicos, em particular.

E assim as funções dos profissionais de comunicação se resumem em: “apoiar atividades de relações humanas, criar um sentimento de boa vontade, valorizar os talentos pessoais dos empregados, proteger os executivos contra a imprensa, produzir relatório anual, escrever um discurso ocasional e publicar o boletim informativo mensal” (CORRADO, 1994, p.32). Cabe ressaltar que os custos das ações táticas são mínimos e, muitas vezes, ocupam-se os espaços

gratuitos nos meios de comunicação, diferentemente da atuação do *marketing*, por exemplo, que requer grande soma financeira para execução das tarefas que lhe competem.

1.2 A visão estratégica

Os estudiosos da Comunicação Organizacional nos ensinam que os investimentos nesta área não podem ser feitos apenas para resolução de crises. A comunicação precisa ser pensada antes, de forma estratégica e integrada, para se atingir, com eficácia, os públicos de interesse da organização que possuem legitimidade e/ou poder (*stakeholders*⁴). Para isso, é preciso que a organização tenha políticas de comunicação bem definidas, profissionais qualificados para gerenciar a comunicação, cultura horizontal e pró-ativa e relacionamento efetivo com todos os públicos. Logo, a elaboração do planejamento estratégico na área de comunicação também é fundamental para a sobrevivência da organização porque:

A estratégia de comunicação consiste no plano da [organização] para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são os públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pela comunicação, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicação que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento da comunicação (CORRADO, 1994, p.34).

É válido dizer que a comunicação só é estratégica quando o setor responsável por ela estiver em proximidade com os setores que exercem o poder decisório dentro da organização. O processo comunicacional precisa ser ágil, para que os problemas sejam resolvidos na medida em que surgem as demandas e expectativas dos públicos. Assim, o apoio e a aprovação dos líderes são fundamentais, pois as políticas de comunicação devem ser planejadas em conjunto por meio do planejamento estratégico. Por isso, o setor de comunicação organizacional deve participar da tomada e administração das decisões assim como os demais setores e, também, contar com uma equipe de profissionais capacitados em gerenciá-lo com competência.

⁴ De acordo com França (2004, p.62) os públicos comumente citados como *stakeholders* são: alta administração, fornecedores, consumidores, associações e entidades de classe, representantes da comunidade, concorrência, mídia, comunidade financeira, sindicatos, grupos de pressão, empregados, governo.

Mas ressaltamos que, para elaboração do planejamento estratégico, a organização precisa unificar a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, porque a comunicação integrada é o melhor caminho para a atuação sinérgica das organizações. Nas palavras de Kunsch (2003, p.150), tais formas de comunicação “permitem que a organização se relacione com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se deve mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades⁵ de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional”.

Por convicção, acreditamos que a comunicação organizacional exerce um extraordinário poder de equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações porque, por meio do circuito comunicacional horizontal e pró-ativo, proporcionado pela eficiente gestão da comunicação, todos os funcionários têm oportunidades de planejar, organizar, liderar e controlar as ações e operações administrativas, influenciando os diversos públicos da organização, pois é com a prática da comunicação integrada que a organização transmite, principalmente, informações sobre seus produtos e serviços aos públicos de interesse.

E como já sabemos, não há nenhuma ação sem comunicação, nem mesmo comunicação sem compreensão. Desta forma, o bom relacionamento interpessoal entre todos os funcionários da organização, do topo à base da pirâmide hierárquica, e as ações planejadas estrategicamente, permeados pela gestão da comunicação integrada, eficaz e sinérgica, permitem a diminuição de custos, maior rapidez nas respostas (*feedback*), mais aproveitamento dos canais e veículos de comunicação, melhor organização de materiais para comunicação interna e externa, além de outros benefícios a mais.

Diante destas reflexões teóricas, percebemos que a gestão da comunicação organizacional é notável quando o fluxo das informações é direcionado aos objetivos da organização, dando um sentido mais estratégico à prática comunicacional. Porém, no caso das organizações do Terceiro Setor, em geral, e da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina, em particular, a comunicação não é aproveitada na sua potencialidade, por falta de profissionais

⁵ As atividades desenvolvidas na área de comunicação institucional são: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, *marketing* social e *marketing* cultural. Já as atividades da área de comunicação mercadológica são: *marketing*, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal. A comunicação interna e administrativa é responsável pelos fluxos e redes formal e informal de informação e veículos de comunicação no âmbito interno das organizações. (KUNSCH, 2003).

especialistas que podem prestar serviços de assessoria, sendo, muitas vezes, exercida com incompetência e até mesmo ignorância, pois se acredita que as ações estratégicas em comunicação resumem-se em: produção de jornalzinho (no sentido pejorativo mesmo!) e realização de eventuais campanhas e eventos para arrecadação de fundos.

Ressaltamos que tais ações são válidas, sim, para as organizações do Terceiro Setor. Mas da forma amadora como elas são planejadas e executadas, como ferramenta tática e operacional, os públicos de interesse não são sequer atingidos. Tais ações são direcionadas somente aos grupos de relacionamento interno da organização. Assim, o alcance estratégico é restrito, porque atinge somente aquelas pessoas que já estão convencidas do objetivo da causa que abraçaram e que já estão engajadas no movimento social há tempos. Conseqüentemente, por falta da visão estratégica na gestão da comunicação, os gastos desnecessários com ações que não produzem o efeito pretendido são freqüentes nessas organizações.

É claro que nem sempre os resultados das ações estratégicas são aqueles almejados pela organização. Por isso, o planejamento em comunicação é importante também. Nele, “os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo são levados em conta” (KUNSCH, 1998, p.03), assim, todas as ações passam por constantes avaliações, a fim de evitar as falhas de comunicação, uma vez que a finalidade da comunicação organizacional é atingir os públicos de interesse com eficácia e eficiência.

1.3 As implicações no Terceiro Setor

Nas palavras de Peruzzo (1993, p.08), o que está faltando às organizações do Terceiro Setor é ousadia para incrementar a comunicação e experimentar novas formas e meios de se comunicar com os públicos, inclusive, com aqueles que não estão no rol de relacionamentos da organização e que podem vir a ser novos aliados. “Por vezes, os instrumentos de comunicação produzidos são desinteressantes. Os espaços possíveis nos meios massivos são subutilizados e nem se cultiva boas relações com a imprensa. Faltam ações que visem a formação de conceitos favoráveis às organizações na sociedade, bem como para a conquista de aliados”.

Adulis (2002) tem a mesma opinião. Para ele, as organizações do Terceiro Setor precisam aprimorar e/ou inovar suas formas e meios de comunicação para que os esforços nesta área propiciem um clima favorável tanto para captação de recursos (*fundraising*) quanto para o fortalecimento das relações com os doadores potenciais - que devem ser bastante duradouras. Por isso, diante da escassez de recursos e da alta competitividade para captá-los, os líderes destas organizações precisam ter em mente que: captar recursos não é apenas obter verbas, mas, também, estabelecer relações com pessoas (físicas e jurídicas) que possam se interessar pelas ações da organização.

Logo, diz o autor, é preciso criatividade para conseguir auto-sustentação. Os possíveis doadores querem saber a razão de ser/existir da organização para se convencer a destinar verbas a ela. Neste sentido, a comunicação não pode ser apenas tática e operacional, ela precisa também ser estratégica. As ações devem ser planejadas - com base em pesquisas e análises, diferenciadas - das demais organizações, e formalizadas, a fim de esclarecer aonde as verbas serão aplicadas, o que, de fato, dá um tom profissional à relação que se quer estabelecer. Na medida em que o doador confia na aplicabilidade do investimento dele, ele torna-se um doador potencial e, aí, cabe à comunicação novamente o papel de mantê-lo interessado nas ações da organização.

Para Peruzzo (1993, p.09), os profissionais de comunicação têm muito a contribuir com as organizações do Terceiro Setor, pois, se engajados internamente aos movimentos sociais, as ações planejadas por eles serão interdisciplinares e “vão estar em conformidade com os objetivos, táticas e estratégias dos movimentos. Assim, eles tornam-se mais um dos facilitadores da ação coletiva além do que democratizam seus saberes especializados”. Logo, ao tomar parte da dinâmica do movimento, é da competência dos profissionais de comunicação:

Contribuir no planejamento das atividades e na realização de eventos, pesquisas, produção de instrumentos de comunicação etc., que facilitem a conquista de aliados, através de uma comunicação eficiente com os públicos e com a sociedade como um todo; que favoreçam a conquista de espaços nos grandes meios de comunicação de massa; que estabeleçam relacionamento adequado com os órgãos do poder público e com outras instituições da sociedade (PERUZZO, 1993, p.09).

É válido dizer que os entrevistados desta pesquisa (presidentes, vice-presidentes, diretores e/ou funcionários das APAE's) também reconhecem a contribuição dos profissionais de comunicação nas causas e nos projetos sociais das organizações do Terceiro Setor, sobretudo, das APAE's. Porém, a maioria dos entrevistados reclama que a participação dos profissionais de comunicação no movimento apaeano não acontece de forma espontânea. De acordo com eles, a participação da mídia é, por meio de convite, apenas em eventos festivos ou em visitas de personalidades da política local à APAE em épocas de pleito eleitoral.

Por outro lado, pela escassez de recursos financeiros, as APAE's não mantêm um profissional de comunicação nos seus quadros de funcionários e/ou voluntários, nem mesmo por meio da terceirização dos serviços de assessoria, que se responsabilize pelo gerenciamento das questões comunicacionais. Por isso, os meios de comunicação não são fomentados corretamente e eficazmente com informações sobre as atividades destas organizações, embora as pessoas envolvidas diretamente com as APAE's consigam o apoio necessário da mídia para divulgação daquilo que é pertinente.

Gohn (2000, p.49) afirma que os movimentos sociais competem entre si tanto pelos espaços na mídia quanto pela atenção dela. Logo, é preciso ter uma estrutura própria de comunicação, a fim de mobilizar a opinião pública, pois, ocupar os espaços na mídia é uma estratégia política, uma vez que é uma “forma de pressão sobre os órgãos e políticas estatais”. Assim, esta estratégia está muito além da simples divulgação dos fatos, pois “a imprensa pode contribuir para difundir os movimentos sociais para novos públicos. Novas correlações de força podem ser estabelecidas. Mas, para que todo este processo seja deflagrado, são necessárias oportunidades políticas favoráveis ou acessíveis”. Daí, o trabalho do profissional de comunicação em manter relacionamentos duradouros com os públicos estratégicos da organização.

Em suma, de acordo com Scomazzon (2005, p.113), “a comunicação no Terceiro Setor passa por uma tarefa diária dupla: a de incentivar o ativismo dentro da organização e de tornar visível este ativismo para a sociedade”. Por isso, ressaltamos: a gestão eficiente da comunicação organizacional possibilita o acesso, o diálogo e a participação dos públicos

envolvidos, direta ou indiretamente, com a organização, inclusive, para ampliar o conhecimento. Assim, com uma estrutura mínima⁶ para o setor de comunicação e com profissionais qualificados para gerenciá-lo, as organizações do Terceiro Setor tendem a seguir os caminhos menos tortuosos para se conquistar os públicos de interesse.

⁶ De acordo com Kopplin e Ferraretto (2001), há três tipos de estrutura para o setor de comunicação, a saber: interna (a organização tem uma estrutura própria e contrata um ou mais profissionais de comunicação para executar os serviços), externa (os serviços de assessoria de comunicação são terceirizados pela organização) e mista (a organização tem estrutura própria para realizar as atividades do dia-a-dia, mas terceiriza os serviços de organização e divulgação dos eventos, por exemplo).

2 A EVOLUÇÃO DO TERCEIRO SETOR: Dos Movimentos Sociais às ONG's

Uma das questões constatadas nas entrevistas com os presidentes, vice-presidentes, diretores e/ou funcionários das APAE's refere-se ao desconhecimento sobre o Terceiro Setor, que surgiu como ligação entre a sociedade e o Estado, uma vez que este não atendia mais às expectativas e aos interesses dos cidadãos. Alguns dos entrevistados reconhecem a APAE como uma Organização Não-Governamental (ONG), mas não como uma organização pertencente ao Terceiro Setor. Houve casos de dúvidas quanto esta terminologia. Sendo assim, neste capítulo, vamos falar sobre o Terceiro Setor e situar o movimento apaeano neste contexto, com a finalidade de desfazer o equívoco suscitado durante a pesquisa de campo.

De acordo com Coelho (2000), pela teoria econômica da escolha racional, o Terceiro Setor surgiu a partir da incapacidade do Primeiro Setor - constituído pelas três instâncias do governo (Legislativo, Executivo e Judiciário) - em implementar políticas públicas eficazes para suprir as necessidades básicas do cidadão, originando, assim, uma imensa dívida social, que requer soluções urgentes; e da indisposição do Segundo Setor - constituído pelas empresas privadas - pelos interesses das comunidades, em geral, e dos grupos sociais organizados, em particular.

Em outras palavras, o Terceiro Setor surgiu como uma iniciativa da sociedade civil para, sem depender do Estado, estabelecer uma nova ordem social, constituindo, assim, organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, com o objetivo de gerar serviços públicos de qualidade para as comunidades. Assim, Melo Neto e Fróes (2002, p.03) afirmam que esta nova ordem social tem superado em vitalidade, legitimidade e harmonia a ordem da burocracia estatal e a ordem econômica mercantilista, porque tem apresentado as seguintes características:

Predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial; mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo; surgimento de uma nova concepção de Estado; substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social; surgimento de novas instituições sociais; diminuição da influência da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias; abertura de novos canais de reivindicações sociais; emergência de redes de solidariedade social.

Sob outro ponto de vista, Rifkin (2000, p.21) contesta a terminologia Terceiro Setor para definir as ações da sociedade civil organizada. Para ele, o Terceiro Setor é, na verdade, o Primeiro Setor, porque a comunidade surgiu antes mesmo que o comércio e o governo, mas, “neste século, invertemos o raciocínio e passamos a crer na idéia bizarra de que, de início, criamos um mercado forte para ajudar a construir uma comunidade forte. Isso é completamente falso. Antes, surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado; depois surge o governo”.

Divergências à parte, entendemos que a presença do Terceiro Setor na vida em sociedade é de extrema importância porque, de acordo com Fernandes (2000), as organizações que o compõem têm feito contraponto às ações do governo, exigindo eficiência e eficácia na execução dos serviços públicos; e, também, às ações do mercado, incentivando o exercício da responsabilidade social por meio das parcerias, que garantem o repasse de recursos, a fim de possibilitar a concretização das atividades das organizações do Terceiro Setor em prol dos grupos excluídos, em razão da desigualdade social.

Com isso, o Terceiro Setor tem ampliado os seus valores⁷ na medida em que as práticas sociais se diversificam, uma vez que tanto o Primeiro quanto o Segundo Setor já reconhecem a participação cidadã como forma de sobrevivência organizacional. Assim, o Terceiro Setor tem projetado uma visão integrada da vida pública, pois não é possível a sua existência sem o auxílio do Primeiro e do Segundo Setores. Para Fernandes (2000, p.31-32), os três setores são interdependentes entre si para efetivar as ações sociais:

Chama-se Terceiro porque supõe um Primeiro e um Segundo. Portanto, a complementaridade existe (ou deve existir) entre ações públicas e privadas. Sem o Estado, as ações do Terceiro Setor sucumbiriam na anarquia. (...) Sem o mercado, os bens e os serviços produzidos no Terceiro Setor tenderiam a reduzir-se às dimensões tradicionais da caridade e do mecenato.

Ou seja, o Primeiro, o Segundo e o Terceiro Setor formam uma rede de relações sociais que, por meio das parcerias, tentam minimizar os problemas sociais existentes nas comunidades. Logo, cabe ao Estado a ordem jurídica para estabelecer as ações legais e ao mercado o

⁷ Tais como: igualdade, compreensão dos direitos, democracia direta, autonomia, participação feminina, solidariedade e gratuidade (PERUZZO, 1998).

incentivo à auto-sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor. Além de esclarecer esta relação entre os setores, Fernandes (2000, p.27) também se preocupou em descrever a evolução das práticas sociais em um único conceito:

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 tradicionais da **caridade**, da **filantropia** e do **mecenato** e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de **cidadania** e de suas múltiplas manifestações na **sociedade civil**. (Grifo nosso).

As palavras caridade, filantropia, mecenato, cidadania e sociedade civil, grifadas acima, representam contextos histórico-sociais diferentes, a fim de não se perder a memória das discordâncias mútuas existentes na evolução das atividades da sociedade civil organizada em prol dos grupos excluídos. Assim, este conceito de Terceiro Setor, elaborado pelo autor, descreve um breve histórico das práticas sociais que iniciaram como gesto caritativo individual-cristão e, na atualidade, constituem-se como exercício de cidadania e de responsabilidade social.

De acordo com Coelho (2000, p.58), a conceituação do Terceiro Setor ainda é vaga, porque a “multiplicidade de denominações demonstra a falta de precisão conceitual e revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns”. Mas o fato justifica-se. Os estudos sobre o Terceiro Setor são ainda muito recentes, porque o país passou por um longo período ditatorial - que impossibilitou a mobilização efetiva dos movimentos sociais - e pelo conseqüente processo de redemocratização no país, que ocorreu há pouco mais de 20 anos. Por isso, a imprecisão conceitual ainda é gritante.

Historicamente falando, ao longo das décadas, vários termos foram utilizados de forma indiscriminada para designar atividades distintas, porém, pertencentes ao Terceiro Setor. Nos anos 70, os termos mais comuns eram ‘comunidade’ e ‘movimentos sociais’, que, sob a pressão do regime autoritário, significavam o trabalho feito nas bases, uma vez que o agir sobre a sociedade já não era mais possível por causa da repressão, e em movimento para designar as ações sociais em diversas localidades. A palavra ‘social’ foi acrescida ao termo ‘movimento’ para manter os integrantes numa relação distante com o Estado-opressor.

De acordo com Fernandes (1994), é nesta época que surgem as Comunidades Eclesiais de Base (CEB's). Inspiradas na Teologia da Libertação, elas propiciaram o encontro e a interação dos integrantes dos diversos movimentos sociais no interior da Igreja, que, por sua vez, aproveitou a oportunidade para vincular o compromisso cristão com a luta por justiça social, diante das prisões, torturas e assassinatos, que atingiram até a comunidade católica, principalmente, a partir de 1968, quando os militares instauraram o famigerado AI-5 e, conseqüentemente, a Igreja também entrou em conflito com o Estado.

Além disso, é importante destacar que a Igreja é um dos atores sociais que se mobilizou pelo processo de democratização da comunicação, exigindo novas políticas públicas de comunicação para os países da América Latina, devastados pela repressão. Tendo em vista que a comunicação libertadora era filtrada por um grupo de pessoas que detinha o controle sobre a mídia, de acordo com Liedtke (2003, p.43), “em 1971, [a Igreja] publicou um documento através do qual prega a participação de todos [setores da sociedade] no processo de comunicação social e assinala a necessidade de um novo código que regule este processo”.

Porém, as ações sociais não ficaram restritas ao entorno da Igreja. Nesta época, as associações de moradores foram criadas para suprir as carências do local onde elas estavam inseridas. E, diante do Estado-opressor, elas tiveram que encontrar alternativas de atuação. Assim, para efetivar as ações, os recursos vinham da própria comunidade, o que, de fato, garantia a autonomia e evitava o relacionamento com o Estado. Além disso, as parcerias eram firmadas com os movimentos sociais e com as iniciativas não-governamentais, a fim de difundir a idéia de que é possível fazer as coisas por conta própria e risco.

Já o termo ‘movimento popular’, correlato de ‘movimento social’, assinala uma crise discursiva desta época de chumbo. De acordo com Fernandes (1994), enquanto os militares governavam - em nome da nação - pela defesa da segurança nacional, os opositores protestavam - em nome do povo - contra a repressão, uma vez que as palavras ‘nação’ e ‘povo’ já não eram mais vistas como complementares. E assim, o termo ‘movimento popular’, numa versão fragilizada, designava uma diversidade de atores sociais e de movimentos sociais que não se enquadravam ao termo.

Enquanto a transformação da realidade social é a razão que sustenta os movimentos sociais e/ou populares, a integração da sociedade é a razão para o surgimento das ONG's, nos fins dos anos 70 e início dos 80, durante o período em que se começa a pensar na redemocratização do país. Elas herdaram os princípios da 'comunidade' para oferecer serviços gratuitos e de qualidade à sociedade, tais como: "olhar o todo, em vez de especializar-se em um segmento; valorizar interações face a face, em vez de uma abordagem formal e burocrática; concentrar-se no local de moradia, em vez de no local de trabalho" (FERNANDES, 1994, p.75).

Além disso, as ONG's têm como característica primordial a obtenção de recursos privados para fins públicos exclusivamente e, também, a livre iniciativa para efetivar as ações sociais com legitimidade, uma vez que a rede de relacionamentos⁸ é bastante ampla e diversificada, o que potencializa as competências das ONG's quanto às práticas e estratégias de ação. Em outras palavras, com as ONG's, descobrimos a possibilidade de executar atividades de interesse público sem depender diretamente do Estado, além do que é por meio delas que o Terceiro Setor desabrochou no país.

Os termos 'cidadania', 'sociedade civil' e 'responsabilidade social' surgem com os processos de redemocratização, na década de 80, para designar a participação dos cidadãos nas ações sociais. Enquanto todos os termos anteriores, aqui relatados, referem-se apenas a uma parte da sociedade, o termo 'sociedade civil' nos remete ao todo social, da mesma forma que a palavra 'cidadão' se sobrepõe à palavra 'indivíduo'. Para Fernandes (1994, p.88), "ao falar de 'sociedade civil' e de 'cidadania', os movimentos sociais adotaram um horizonte universalista, sendo constrangidos a considerar-se como partes de um conjunto maior".

Com isso, diante da ineficiência dos serviços públicos e, também, da dependência econômica com o Estado, a sociedade civil organizada passou a captar recursos nas empresas, a fim de diversificar as fontes e enfrentar, com sinergia, os problemas ocorridos nas diversas camadas da sociedade. Daí, o surgimento dos conceitos de filantropia e de cidadania empresarial, cujas ações "correspondem à dimensão inicial do exercício de responsabilidade social. Sua

⁸ Composta por sindicatos, associações, movimentos, redes sociais, igrejas, órgãos do governo, universidades, mídia, empresas, agências de cooperação internacional, etc. (FERNANDES, 1994).

característica principal é a benemerência do empresário, que se reflete nas doações que ele faz às entidades” (MELO NETO; FRÓES, 2002, p.79).

Por fim, os termos ‘não-governamental’ e ‘sem fins lucrativos’ e seus múltiplos correlatos têm origem nos últimos anos. De acordo com Fernandes (1994), tais termos são articuladores, mais do que conceitos objetivos, que sublinham a diferença entre as instituições dos três setores. Assim, ‘não-governamental’ significa dizer que não apenas o governo, mas as organizações privadas também possuem função pública. Da mesma forma, ‘sem fins lucrativos’ significa que, apesar de não gerar lucro, tais organizações também são independentes e auto-geridas, assim como as empresas no mercado.

Em suma, de acordo com Peruzzo (1998, p.42), ao longo das décadas, os movimentos sociais passaram por quatro etapas de construção da cidadania: Nos anos 70, aconteceu a **mobilização** das pessoas em torno de espaços públicos para opor-se ao sistema político vigente, denunciar e reivindicar pelos seus direitos; nos anos 80, aconteceu a **organização** dos movimentos sociais por meio da elaboração de estatutos, escolha das sedes, realização de assembleias e audiências para que as ações sejam coletivas; nos anos 90, aconteceu a **articulação** junto ao Estado e, então, “os movimentos, que antes negavam tudo que viesse do governo, começaram a aceitar a idéia de discutir com ele”; na atualidade, os movimentos sociais buscam soluções para problemas concretos e, com isso, eles formam **parcerias** com instituições privadas, além das públicas que já são mais acessíveis e sensíveis às causas sociais, devido à redemocratização do país.

Logo, por convicção, acreditamos que é possível a resolução dos problemas sociais mais agudos sem a dependência com o Estado. Os movimentos sociais já estão mais bem organizados/estruturados e têm vontade política para firmar proveitosas parcerias tanto com pessoas físicas quanto com pessoas jurídicas, que hão de guiar os destinos da humanidade para um mundo melhor, mais justo, mais humano e mais fraterno. Assim, o relacionamento entre os três setores deve ser cooperativo, para que todos os envolvidos possam impulsionar as ações sociais, a fim de saldar a dívida com os grupos excluídos, em razão da desigualdade social, respeitando, é claro, as diferenças.

2.1 Movimento apaeano

Da mobilização às articulações e parcerias firmadas com o Estado e com as empresas, o movimento apaeano também tem o seu lugar de destaque na sociedade, por contribuir com o exercício da cidadania e defender os direitos das pessoas com deficiência mental e/ou múltipla. Embora, no decorrer da pesquisa bibliográfica, deparamos-nos com a escassez de documentos que relatem com minúcia o surgimento e a evolução do movimento apaeano, podemos afirmar que a APAE é uma organização não-governamental sem fins lucrativos de destaque no país pelo seu pioneirismo e caráter filantrópico que a transforma em sinônimo de credibilidade, doação, amor e competência, na medida em que as ações são bem vistas e aceitas pela sociedade.

De acordo com o documento pedagógico “APAE Educadora: A escola que buscamos” (FENAPAE’s, 2001), o surgimento da APAE no Brasil é de inspiração norte-americana, por iniciativa de Beatrice Bemis, mãe de uma pessoa com Síndrome de Down. Nos Estados Unidos, ela havia participado da fundação de muitas associações de pais de pessoas com deficiência e, quando chegou ao Brasil, ela se admirou por não haver uma associação do tipo no país. Assim, em 11 de dezembro de 1954, foi criada a APAE do Rio de Janeiro (RJ) para reunir os grupos de pais, amigos, professores e médicos das pessoas com Síndrome de Down, para discutir tanto as questões pertinentes à saúde e educação delas quanto às experiências em conviver com elas.

Naquela época, várias reuniões foram realizadas pelo grupo idealizador, a fim de formalizar o movimento apaeano, definir os objetivos, missão e valores, planejar as primeiras ações, fichar os associados natos (pais e/ou responsáveis), os doadores (amigos) e as pessoas com deficiência mental e/ou múltipla a serem atendidas e, também, criar um nome e uma marca para a associação. Em 8 de setembro de 1954, uma comissão provisória aprovou o nome Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e adotou como símbolo as duas mãos em volta de uma flor, uma em posição de amparo e a outra de orientação, com o slogan “Onde você encontrar estas mãos, estenda as suas”.

Em 10 de março de 1955, a primeira reunião do Conselho Deliberativo ocorreu na sede da Sociedade Pestalozzi do Brasil. Esta organização - que também trabalha em prol das pessoas com deficiência e incentiva a criação de organizações análogas - dispôs parte das dependências do prédio para que a nova associação instalasse ali uma escola para crianças com Síndrome de Down, a pedido de Alzira Lopes Côrtes, que quis atender ao desejo do seu marido falecido, o professor La-Fayette Côrtes. Assim, a APAE do Rio de Janeiro criou duas classes especiais para atender cerca de 20 alunos. Em 1956, a escola recebeu o nome do professor La-Fayette Côrtes, sendo mais tarde denominada Centro Psicopedagógico Professor La-Fayette Côrtes.

Com o passar dos anos, a escola precisou revisar o projeto pedagógico para atender os seus alunos que se tornaram adolescentes e, conseqüentemente, necessitavam de outras atividades recreativas e mais profissionalizantes. Surgiu, então, por iniciativa da professora Olívia Pereira, em 08 de novembro de 1958, o Centro de Aprendizagem Ocupacional, onde teve início a primeira oficina pedagógica de carpintaria para pessoas com deficiência mental no Brasil. Este Centro funcionava numa outra sala cedida pela Sociedade Pestalozzi, também a pedido de Alzira Lopes Côrtes.

No período compreendido entre 1954 e 1962, outras 16 APAE's surgiram no Brasil (FENAPAE's, 2001). Destas, 12 participaram da primeira reunião nacional dos líderes do movimento apaeano, em São Paulo (SP) nos fins do ano de 1962, com a finalidade de promover o intercâmbio das idéias e experiências. Presidida pelo Dr. Stanislaw Krynsky, os presidentes das APAE's de Porto Alegre (RS), Caxias do Sul (RS), São Leopoldo (RS), Curitiba (PR), Londrina (PR), São Paulo (SP), Jundiaí (SP), Rio de Janeiro (RJ), Volta Redonda (RJ), Muriaé (MG), Natal (RN) e Recife (PE) definiram a padronização do movimento e o planejamento geral das ações.

É nesta reunião que os presidentes das APAE's sentiram a necessidade de criar um organismo em âmbito nacional para organizar o movimento apaeano e melhor disseminar e articular as idéias. A primeira idéia lançada pelo grupo foi a formação de um Conselho das APAE's e a segunda foi a criação de uma Federação das APAE's. Assim, em 10 de novembro de 1962, foi fundada, então, a Federação Nacional das APAE's, tendo como primeiro presidente, da

diretoria provisória eleita, o Dr. Antonio dos Santos Clemente Filho e como sede, o consultório do Dr. Stanislau Krynsky, em São Paulo (SP).

No ano de 1963, aconteceu o I Congresso da Federação Nacional das APAE's, no Rio de Janeiro (RJ), onde o estatuto da Federação Nacional das APAE's foi aprovado entre os líderes do movimento e a primeira diretoria efetiva foi eleita para o mandato de três anos. O Dr. Antonio dos Santos Clemente Filho permaneceu no cargo que até então lhe era provisório. Um ano depois, a sede da Federação foi construída no Rio de Janeiro (RJ) e, posteriormente, em 1974, foi transferida para Brasília (DF), para facilitar o relacionamento com os órgãos do poder público. No próximo item (2.2), vamos descrever mais detalhadamente os projetos, os programas e as campanhas desenvolvidos pela Federação Nacional das APAE's, assim como seu funcionamento e estrutura.

Ao longo dos seus 53 anos de existência, o movimento apaeano passou por diversas fases de desenvolvimento, assim como os demais movimentos sociais, e suas ações contribuíram para o afastamento das práticas assistenciais e segregacionistas na medida em que possibilitavam a participação efetiva das pessoas com deficiência na vida em sociedade. Com isso, a evolução das práticas sociais (re)definiram o papel da APAE, o sistema de seu gerenciamento, os esforços educativos e o relacionamento da organização com a sociedade e com os poderes público e privado.

De acordo com o Manual de Conceitos do Projeto Águia (FENAPAE's, 1998), que objetiva qualificar a gerência do movimento apaeano para melhor atender as pessoas com deficiência, a primeira prática social data dos anos 50/60 e abrange a visão segregacionista-assistencialista. Por meio dela, a APAE e a família protegiam a pessoa com deficiência, pois se acreditava que ela era incapaz de controlar seus instintos e desejos e de manifestar suas próprias idéias. Assim, o papel da APAE era oferecer tratamento especializado nas áreas da saúde e da educação especial, para isentar a família de qualquer problema e incômodo maior.

Além disso, acreditava-se que a sociedade não tinha a obrigação de sustentar o movimento apaeano, assim como o poder público - que tinha urgências maiores para serem resolvidas - e as escolas de ensino regular - que não tinham condições para integrar a pessoa com

deficiência, pois não lhe era adequado estudar nelas. Quanto à inserção no mercado de trabalho, a APAE não a via como luta prioritária, pois o seu sistema gerencial ainda era amador e com pouco comprometimento pelas causas que defendiam.

A segunda prática social, descrita no Manual de Conceitos do Projeto Águia (FENAPAE's, 1998), data dos anos 70/80 e abrange a visão integrativo-adaptadora. Por meio dela, a participação da sociedade nas ações do movimento apaeano ainda era mero ato solidário. À família e à APAE cabiam os papéis de tutela mediante as manifestações das pessoas com deficiência, pois se acreditava na inconsciência delas sobre os instintos e desejos. Assim, a APAE oferecia tratamento especializado nas áreas da saúde e da educação especial, a fim de contribuir com a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência, além de desenvolver o espírito de solidariedade e compaixão na sociedade por meio das suas ações de conscientização e de integração.

Por esta linha de pensamento, já se reconhecia o envolvimento do poder público com o movimento apaeano no sentido de prover recursos financeiros, humanos e materiais às APAE's, enquanto que os empresários deviam permitir o acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho e as escolas, por sua vez, deviam estimular a inserção delas no ensino regular para efetivar a integração com a sociedade. Porém, o sistema gerencial das APAE's era centralizador, pois as iniciativas de conscientização e de integração social dependiam do perfil de quem as dirigiam, de modo que tais iniciativas fossem representativas ou não.

Dos anos 90 em diante, a prática social que tem predominado sobre as ações do movimento apaeano é a inclusiva-transformadora. De acordo com o Manual de Conceitos do Projeto Águia (FENAPAE's, 1998), por esta visão, a potencialidade da pessoa com deficiência é enfatizada assim como o exercício pleno da sua cidadania. Portanto, reconhece-se que a família, o Estado e a sociedade têm responsabilidades para garantir-lhe os seus direitos, pois sua deficiência é vista como uma das suas características particulares e não como um rótulo de incapacidade que a impossibilita de viver em sociedade.

Logo, o papel da APAE é, então, desenvolver as potencialidades da pessoa com deficiência, possibilitar o tratamento especializado e interdisciplinar que lhe garanta mais qualidade de

vida, sensibilizar a sociedade e o poder público para a causa do movimento apaeano, dentre tantas outras ações que visam minimizar o preconceito, a discriminação, o estereótipo e o estigma das pessoas com deficiência. Neste sentido, a família é chamada para se envolver mais com a educação da pessoa com deficiência.

Por outro lado, a sociedade participa mais efetivamente das ações do movimento, enquanto o poder público possibilita o repasse de verbas e firma convênios com as APAE's dos municípios ou com os órgãos representativos nos âmbitos nacional e estadual, ou seja, as Federações. Além disso, a classe empresarial tem aberto as possibilidades de emprego para as pessoas com deficiência, enquanto as escolas têm garantido a inserção delas no ensino regular. O sistema gerencial das APAE's, nesta perspectiva, é participativo e integrado, o que, de fato, proporciona um clima favorável para o desenvolvimento de ações inovadoras.

Quanto à estrutura do movimento apaeano, há quatro níveis hierárquicos: Federação Nacional das APAE's, Federação das APAE's dos Estados, Delegacias Regionais e APAE's dos municípios que, em conjunto, homogeneízam as ações do movimento, para não se desvirtuar da missão, visão e valores organizacionais. Mas é importante dizer que cada instância do movimento tem a liberdade de planejar suas próprias ações também, pois as características particulares dos municípios brasileiros são levadas em consideração, para que o atendimento às pessoas com deficiência e seus familiares seja eficaz e eficiente.

Assim, a Federação Nacional das APAE's tem a responsabilidade de direcionar as atividades do movimento apaeano em âmbito nacional. Os rumos da luta pelos direitos da pessoa com deficiência e as ações do movimento são norteadas pela articulação política dos membros que compõem a diretoria executiva e o colegiado de gestão, eleitos pela Federação das APAE's dos Estados e demais filiadas em Congresso Nacional.

A Federação das APAE's dos Estados representa as APAE's dos municípios, sendo, então, responsável pelo direcionamento das atividades por meio das articulações políticas em âmbito estadual. Os membros que a compõem são eleitos pelas APAE's dos municípios em Assembléia. Os presidentes das Federações Estaduais pertencem, também, ao Conselho de Administração da Federação Nacional.

Já o Conselho Regional é responsável pela organização das APAE's em microrregiões, aproximando-as geograficamente, para melhor orientá-las sobre os rumos do movimento, além de servir como ligação entre as APAE's e a Federação Estadual. Os Conselheiros Regionais fazem parte do Conselho de Administração da Federação Estadual e são eleitos pelo voto das APAE's que compõem a microrregião.

E, por último, a APAE dos municípios que tem a responsabilidade de prestar serviço e atendimento às pessoas com deficiência mental e/ou múltipla e aos seus familiares, além de fazer a articulação política em âmbito municipal para que a luta em defesa dos direitos das pessoas com deficiência esteja mais localizada e próxima das comunidades onde a APAE está inserida. Os membros da diretoria são eleitos pelo voto dos seus sócio-contribuintes natos e efetivos.

2.2 Federação Nacional das APAE's

Para que cada instância do movimento apaeano tenha um norte a seguir, a FENAPAE's é o órgão de maior representação do movimento, cuja tomada e administração das decisões valem para as demais instâncias, mesmo que elas tenham a liberdade para definir suas próprias ações de acordo com suas particularidades. Neste item, além do relato sobre o funcionamento e estrutura da FENAPAE's, descrevemos, também, os principais projetos, programas e campanhas definidos no Planejamento Estratégico da organização para conduzir o movimento apaeano nos Estados e, por consequência, nos municípios no triênio 2006-2008.

Conforme vimos anteriormente, a FENAPAE's foi fundada em 10 de novembro de 1962, em São Paulo (SP), com objetivo de organizar o movimento apaeano e melhor disseminar e articular idéias. Em 1974, a sede foi transferida para Brasília (DF), sendo a sede própria adquirida sete anos depois. Hoje, a entidade congrega 23 Federações Estaduais, 1933 APAE's e outras entidades análogas filiadas, espalhadas pelos municípios do país. (FENAPAE's, 2006).

A estrutura organizacional da FENAPAE's está dividida basicamente em: diretoria executiva e colegiado de gestão. A diretoria executiva é composta pela presidência, diretorias (financeira, social e de assuntos internacionais) e secretariado. Já o colegiado de gestão abrange as coordenações de Planejamento e Gestão Estratégica e de Articulação e Promoção de Políticas e mais a Procuradoria Jurídica. As pessoas que ocupam os cargos da diretoria executiva são eleitas pelo voto das filiadas, durante Congresso Nacional, para o cumprimento de um mandato de três anos.

Em janeiro de 2006, o Deputado Federal Eduardo Luiz Barros Barbosa (PSDB-MG) assumiu a presidência da diretoria executiva da FENAPAE's para o exercício 2006-2008. Para isso, sua gestão está comprometida a valorizar o trabalho das filiadas e qualificar os serviços de atendimento às pessoas com deficiência, reestruturando as ações já implementadas e elaborando outras mais, sem se desvirtuar da missão e visão organizacionais, que são assim expressas no Planejamento Estratégico 2006-2008, um documento administrativo disponível ao público no *site* da Federação⁹:

Missão: Promover e articular ações de defesa de direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento junto a organismos nacionais e internacionais para melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas APAE's, que levem a inclusão social de seus usuários.

Visão: A Federação Nacional é reconhecida pelos dirigentes das APAE's como instância de suporte técnico, jurídico e administrativo, trabalhando junto aos órgãos públicos federais e promovendo a articulação do Movimento.

Em suma, a missão da FENAPAE's está alicerçada em três pilares (defesa dos direitos das pessoas com deficiência, apoio às suas famílias e promoção de serviços) que, por sua vez, sustentam as estratégias de ação de todas as instâncias do movimento apaeano. Além disso, o planejamento estratégico, elaborado pela atual gestão, objetiva melhor atender as pessoas com deficiência mental e/ou múltipla (público direto) e os seus pais, amigos, voluntários, profissionais, empresas e governo (público indireto), com vistas para a inclusão delas na vida em sociedade.

⁹ www.apaebrasil.org.br

De maneira didática, Andrade (1996, p.89) define o planejamento como: “processo sistemático de pensamento, no sentido da criação de um modelo a ser seguido em uma ação específica”. Ou ainda, “função administrativa cuja essência é a elaboração de planos, tendo em vista os objetivos e diretrizes da empresa”. Em outras palavras, o planejamento é um processo dinâmico que envolve o conhecimento sobre a realidade presente tendo em vista o futuro a fim de transformar esta realidade por meio de decisões, ações e críticas.

Sob outro ponto de vista, Kunsch (2003) salienta que a complexidade do planejamento está, sobretudo, na sua função política devido às relações de poder externas e internas que envolvem os líderes de uma organização. Logo, o planejamento não cumpre apenas sua função técnica-administrativa de leitura da realidade para se definir as ações, mas também sua função política de formar alianças com grupos de interesse da organização para facilitar a execução de tais ações, pois “nada é feito sem vontade e decisão política”. Assim, de acordo com a autora:

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo ‘solto’ e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. Acontece em nível macro, quando é orientado para países e regiões, e em nível micro, quando se destina às organizações individualizadas (KUNSCH, 2003, p.204-205).

Para tanto, há três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Embora cada um tenha suas características particulares, é válido dizer que os três são interdependentes entre si para efetivar as ações organizacionais. De acordo com Kunsch (2003, p.214-215), o planejamento estratégico busca “as melhores formas para gerenciar as ações estratégicas das organizações, tendo por base as demandas sociais e competitivas, as ameaças e as oportunidades do ambiente, para que a tomada de decisões no presente traga os resultados mais eficazes possíveis no futuro”.

Já o planejamento tático responde as “demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. Serve de meio ou instrumento para implementação do plano estratégico, mediante a correta utilização dos recursos disponíveis com vistas na

obtenção dos objetivos propostos”. E, por fim, o planejamento operacional, que formaliza, “por meio de documentos escritos, todo o processo do planejamento, bem como as metodologias adotadas. Controla toda a execução e procura corrigir os desvios em relação às propostas sugeridas” (KUNSCH, 2003, p.214-215).

Além disso, a mesma autora diferencia ainda as características do plano, do projeto e do programa, que são os instrumentos para se operacionalizar um planejamento: “o plano contém os pressupostos básicos para a tomada de decisão”; o projeto consiste, basicamente, “numa proposição de idéias ordenadas e num conjunto de ações capazes de modificar uma situação identificada por outra desejada” e o programa “está diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou atividades planejadas” (KUNSCH, 2003, p.366-371).

Para melhor ilustrar estas definições, descrevemos, então, as principais ações da FENAPAE’s que norteiam o movimento apaeano nos Estados e municípios brasileiros no triênio 2006-2008. Estas informações estão descritas com minúcia no Planejamento Estratégico deste triênio, que se encontra disponível ao público no *site* da Federação¹⁰.

- **Projetos**

Águia. Objetiva qualificar o atendimento à pessoa com deficiência e a capacidade gerencial de todas as instâncias do movimento apaeano. Engloba dois programas: Programa de Desenvolvimento Técnico e Programa de Desenvolvimento Institucional e Gerencial.

Apae Inteligente. Objetiva integrar os *sites* das APAE’s em um Portal na Internet. Mas há dificuldades, como: a falta de um contrato com a empresa prestadora do serviço, além do que muitas APAE’s têm *sites* que não estão inseridos no Portal (FENAPAE’s, 2006).

¹⁰ www.apaebrasil.org.br

- **Programas**

Programa de Autodefensoria. Os alunos das Escolas Especiais mantidas pela APAE são escolhidos por eleição para representar a entidade nos âmbitos federal, estadual e municipal para reivindicar pelos seus direitos.

Programa de Auto-Sustentação. Desenvolve campanhas para captação de recursos financeiros. Estão em execução as campanhas Apae Noel, Cartão de Natal, Apae Energia, Apae Fone, Apae Assinatura e o licenciamento dos personagens da Revista “Amigos da Apae”; estão suspensas as campanhas Cartão Bradesco/Apae e Telebrasil (FENAPAE’s, 2006).

Programa de Identificação Genética. Identifica bebês recém-nascidos, por meio de coletas de sangue, pulseiras de identificação e prendedor umbilical, para evitar as trocas nos hospitais e maternidades. Este programa é desenvolvido em parceria com o Instituto de Pesquisas, Ensino e Diagnósticos da APAE de Campo Grande (MS). De acordo com o documento administrativo da FENAPAE’s (2006), ainda não há um diagnóstico sobre a eficácia deste programa.

Programa de Proteção a Gestante. Diagnostica doenças durante a gestação. Este programa também é desenvolvido em parceria com o Instituto de Pesquisas, Ensino e Diagnósticos da APAE de Campo Grande (MS). De acordo com o documento administrativo da FENAPAE’s (2006), ainda não há um diagnóstico sobre a eficácia deste programa também.

- **Campanhas**

APAE Noel. Todas as filiadas participam. Consiste no sorteio nacional de cinco automóveis 0 Km, pela loteria federal, realizado no fim de cada ano. O bilhete custa R\$5,00 e cada filiada é responsável pela venda de, no mínimo, 300 bilhetes, que são enviados pela FENAPAE’s junto aos cartazes de divulgação da campanha. De acordo com o documento administrativo da FENAPAE’s (2006), as dificuldades desta campanha são: há filiadas que têm dificuldades em executá-la e muitas delas compram os próprios bilhetes para cumprir com a obrigação; há

filiadas que têm agenda definida para as atividades de fim de ano, o que dificulta a venda dos bilhetes; não há proporcionalidade entre o número de bilhetes à venda e o número de habitantes do município, pois as metrópoles e as cidades do interior recebem a mesma quantidade de bilhetes; há disparidade no preço dos bilhetes, uma vez que há regiões extremamente pobres no país, o que prejudica a venda; a sobra de bilhetes é um prejuízo aos cofres da FENAPAE's, em decorrência da grande devolução dos bilhetes não vendidos; a demora da distribuição dos bilhetes impede o planejamento das estratégias de venda; não há avaliação dos resultados pós-sorteio; a divulgação, venda, entrega dos prêmios depende do empenho das filiadas.

Cartões de Natal. Todas as filiadas participam. Consiste na venda de cartões de natal ilustrados com desenhos feitos pelos alunos com deficiência, selecionados por meio de concurso. Cada filiada é responsável pela venda de, no mínimo, 300 cartões, que são enviados pela Federação Nacional com os cartazes de divulgação da campanha. As dificuldades desta campanha, de acordo com o documento administrativo da FENAPAE's (2006), são: falta de planejamento na mensuração da quantidade de cartões a serem distribuídos às filiadas; muitas delas já comercializam cartões produzidos pelos alunos nas oficinas ocupacionais; a demora da entrega dos cartões impede o planejamento das estratégias de venda.

APAE Energia e APAE Fone. A campanha APAE Energia visa arrecadar contribuições espontâneas dos consumidores de energia, descontadas na fatura mensal e podem variar, sendo R\$1,00 o valor mínimo. Oito Estados participam desta campanha. Aqueles que não participam precisam contatar a Federação Estadual para negociação junto à empresa fornecedora de energia. Já o APAE Fone consiste na terceirização dos serviços de *telemarketing* para que a empresa contratada faça os devidos contatos telefônicos para captação de recursos. As dificuldades desta campanha são: as negociações são feitas pela Federação Estadual, o que torna a campanha regional, não nacional; a Federação Nacional, por ser detentora da marca APAE, precisa acompanhar todo processo de negociação para gerenciar a campanha (FENAPAE's, 2006).

APAE Assinatura. Atrair assinantes para as publicações produzidas pela Federação Nacional, a saber: “Amigos da APAE”, revista educativa, criada em 2003, destinada às crianças, produzida em parceria com a Exaworld, uma empresa de comunicação; “APAE

Ciência”, revista científica, produzida em parceria com a Federação Estadual das APAE’s do Estado do Mato Grosso do Sul e com a Universidade Federal daquele Estado; “Mensagem da APAE”, revista tradicional, canal de comunicação entre a Federação Nacional e as filiadas; “Jornal Apaeano Nacional”, publicação interna da Federação Nacional. Está previsto no Planejamento Estratégico 2006-2008 que todas as filiadas trabalhem na divulgação das publicações para atrair assinantes, porém, de acordo com o documento administrativo da FENAPAE’s (2006), há dificuldade logística para comercializar e produzir as publicações, pois faltam recursos financeiros e humanos, além disso, a periodicidade é irregular, o que também facilita o surgimento de dificuldades.

Licenciamento dos personagens da Revista “Amigos da APAE”. Licenciar para empresas a utilização dos personagens da Revista “Amigos da APAE” nas embalagens dos seus produtos. A empresa catarinense Campeiro Alimentos teve contrato com a Federação Nacional até dezembro de 2006, sendo 0,5% do valor bruto com as vendas do Arroz Festeiro destinados aos cofres da organização. A maior dificuldade é com a preservação da imagem, pois há utilização inadequada dos personagens, o que pode acarretar problemas de identidade. A disposição dos elementos na embalagem leva a crer que a APAE produz arroz também (FENAPAE’s, 2006).

Cartão Bradesco/APAE e Telebrasil. São duas campanhas paralisadas. A primeira objetiva o oferecimento de cartões de crédito aos clientes do Banco Bradesco, cujo valor da anuidade é repassado às Federações Estaduais que, por sua vez, prestam contas à Federação Nacional. A segunda visa ampliar o canal de comunicação, uma vez que a Federação Nacional participaria gratuitamente das atividades da Associação Brasileira de Telecomunicações.

Dentre as dificuldades relatadas pela Federação Nacional no Planejamento Estratégico 2006-2008, tantas outras também prejudicam a realização das campanhas de captação de recursos financeiros, tais como: alta rotatividade de profissionais, reduzida comunicação interna entre os setores financeiro e logístico para mensurar resultados, falhas operacionais na organização e métodos, falta de institucionalização das informações relativas às campanhas de captação de recursos e comunicação. Logo, tais dificuldades impedem a avaliação final destas campanhas, o que não se pode afirmar se elas são eficazes ou não (FENAPAE’s, 2006).

Além dos projetos, programas e campanhas, o planejamento estratégico da FENAPAE's contempla também as diretrizes para a gestão 2006-2008, que têm a finalidade de “ampliar e incentivar as entidades filiadas a ocuparem os espaços de discussão [...] para que a inclusão social das pessoas com deficiência seja uma realidade” (FENAPAE's, 2006, p.26). Eis a descrição dos principais eixos temáticos de atuação:

- **Institucional/Gerencial.** Incorporar a visão sistêmica em todas as instâncias do movimento para obter a sinergia; implantar o conceito de efetividade de gestão (gestão corporativa) em todas as instâncias do movimento para melhor administrar a tomada de decisões.
- **Técnico/Pedagógico.** Focalizar a família das pessoas com deficiência para prestação de serviços; fortalecer a imagem/identidade do movimento; organizar a APAE Educadora para efetivar a inclusão social; dinamizar a autodefensoria, inclusive com a participação ativa das famílias, além dos próprios autodefensores; possibilitar a participação das famílias em todas as instâncias do movimento; qualificar profissionais de acordo com a demanda e potencial; desenvolver novas metodologias e tecnologias para inclusão social; articular ações para garantir qualidade de vida às pessoas idosas com deficiência; articular ações junto aos organismos internacionais; oferecer serviços básicos em diversas áreas, principalmente, saúde; desenvolver ações para melhorar a situação sócio-econômica das famílias das pessoas com deficiência.
- **Jurídico.** Assegurar o cumprimento dos direitos das pessoas com deficiência.

Em suma, embora os movimentos sociais sejam organizados e comprometidos com as causas que defendem, ainda, sim, eles têm muitas dificuldades para captação de recursos tanto financeiros quanto humanos. A nosso ver, estas dificuldades refletem uma gestão ainda amadora nas organizações do Terceiro Setor, pois, na atualidade, a sociedade civil, os governantes e os empresários estão mais conscientes das suas obrigações sociais, o que facilita os relacionamentos com possíveis doadores. Logo, é preciso profissionalizar o setor gerencial, sobretudo, na área de comunicação organizacional, para que as ações possam ser mais bem planejadas e executadas, a fim de obter os resultados almejados.

3 ESTUDO DE CASO: Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

Após a reflexão anterior sobre os rumos do movimento apaeano e da sua organização, concretizada pela criação da Federação Nacional das APAE's, neste capítulo, vamos efetivamente tratar dos assuntos pertinentes ao nosso objeto de pesquisa, a Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina (FEAPAE's SC), sobretudo, das suas formas de se comunicar e de se relacionar com as APAE's filiadas. Mas, em primeiro lugar, vamos descrever os métodos e procedimentos adotados na execução desta pesquisa institucional, que tem uma abordagem quali-quantitativa, uma vez que a preocupação da pesquisadora não está apenas relacionada com a representatividade numérica, mas, também, com a compreensão das particularidades de uma organização pertencente ao Terceiro Setor.

De acordo com Goldenberg (2005, p.63), a pesquisa quali-quantitativa objetiva “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo”. Assim, ao integrar estas duas abordagens, podemos contrabalançar os limites de um método pelo alcance do outro, por meio do cruzamento de informações de modo que possibilitasse a confiabilidade sobre os dados coletados. Desta maneira, a pesquisa teve duas fases principais de investigação: no primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e, no segundo momento, a pesquisa campo, com entrevistas em profundidade junto aos líderes do movimento apaeano do Médio Vale do Itajaí, que constituem um dos públicos do âmbito interno da FEAPAE's SC.

Para tanto, dois métodos foram utilizados nesta pesquisa. O primeiro deles foi o estudo de caso, porque este método se aplica aos problemas e situações em que o conhecimento sobre os fenômenos estudados é ainda muito reduzido. E assim, para aprofundá-lo, é preciso explorá-lo intensamente a partir de um único caso.

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto (GOLDENDERG, 2005, p.33-34).

O segundo método foi o da pesquisa-ação, pois um dos objetivos específicos desta pesquisa foi apresentar, ao final da coleta e análise dos dados, as diretrizes para a elaboração de um Plano de Comunicação Organizacional, para que a FEAPAE's SC possa gerir a comunicação estratégica, a fim de melhor informar e de se relacionar com os seus diversos públicos e, também, de efetivar suas ações, com eficácia, em prol das pessoas com deficiência.

A pesquisa-ação consiste em dar aos pesquisadores e grupos de participantes os meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação em que vivem, em particular sob forma de diretrizes de ação transformadora. Trata-se de facilitar a busca de soluções aos problemas reais para os quais os procedimentos convencionais têm pouco contribuído (THIOLENT, 2002, p.08).

Quanto aos procedimentos metodológicos, o que adotamos foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica baseou-se na leitura de livros e, também, de artigos científicos pertinentes ao tema. Já a pesquisa de campo foi feita por meio da análise documental e de 22 entrevistas em profundidade com os presidentes, vice-presidentes, diretores e funcionários das APAE's que compõem a Região Médio Vale do Itajaí, de acordo com a delimitação geográfica estabelecida pela própria FEAPAE's SC. É válido dizer que esta região é a que contém o maior número de APAE's no seu raio de abrangência, se comparada às outras 12 regiões delimitadas para sediar os Conselhos Regionais da Federação.

De acordo com o documento estatucional (FEAPAE's SC, 2006a), a FEAPAE's SC é o órgão de maior representação das APAE's no âmbito estadual, responsável pelas diretrizes estratégicas do movimento apaeano e pela articulação política, a fim de promover ações de luta e defesa dos direitos das pessoas com deficiência. A opção por estudá-la é de motivação pessoal e profissional nossa que desde 2001 nos envolvemos com o movimento apaeano por meio dos estudos acadêmicos, nos quais defendemos a inclusão das pessoas com deficiência na vida em sociedade.

A trajetória da FEAPAE's no Estado teve início em 13 de julho de 1963 como um órgão regional representativo da Federação Nacional das APAE's. Após 29 anos, em 1º de agosto de 1992, elevou-se à categoria de Federação Estadual numa assembléia extraordinária realizada em Blumenau (SC), sendo a decisão publicada no Diário Oficial do Estado em 08 de outubro de 1992. Durante a pesquisa bibliográfica, tivemos dificuldades em encontrar documentos que

relatassem com minúcia a memória do trajeto histórico do movimento apaeano em Santa Catarina. Por este motivo, nesta pesquisa científica, os dados historiográficos são resumos daquilo que o documento estatutário (FEAPAE's SC, 2006a) nos informa.

Em janeiro de 2006, a professora e advogada Rosane Terezinha Jahnke Vailatti assumiu a presidência da diretoria executiva da FEAPAE's SC, para cumprir um mandato de três anos, durante o triênio 2006-2008. Os membros que compõem a diretoria foram eleitos pelo voto das APAE's dos municípios em Assembléia. Esta gestão tem como lema “talentos unidos em prol de um mundo especial”, que destaca a idéia da participação da sociedade na luta diária pela preservação da credibilidade das APAE's e pela expansão da eficiência do movimento apaeano no Estado, sem se desvirtuar da missão e visão organizacionais, que são assim expressos em documento administrativo (FEAPAE's SC, 2006b):

Missão: Promover e articular ações de defesa de direitos, prevenção, orientações, prestação de serviços, apoio à família, direcionados à melhoria da qualidade de vida da pessoa portadora de deficiência e a construção de uma sociedade justa e solidária.

Visão: Movimento de pais, amigos e pessoas portadoras de deficiências, de excelência e referência no país na defesa de direitos e prestação de serviços.

Atualmente, a Federação Estadual congrega 189 APAE's e outras organizações análogas que são filiadas também à Federação Nacional das APAE's. A sede da FEAPAE's SC é em Penha (SC), município residencial da presidência, que tem o auxílio de 13 conselheiros regionais¹¹ na tomada e na administração das decisões. Cada conselheiro é presidente de uma das APAE's de cada Região do Estado. A sede dos Conselhos é a mesma da APAE a qual o conselheiro-presidente pertence, para facilitar o exercício das atribuições básicas, tais como: coordenar as atividades das filiadas; representar legalmente a Federação Estadual se necessário; realizar visitas; organizar encontros periódicos; escrever relatórios; promover e colaborar nas campanhas municipais, estaduais e nacionais; orientar e participar das reuniões convocadas pela Federação Estadual.

¹¹ Os conselheiros regionais representam as APAE's, que estão distribuídas em regiões com determinado número de municípios no seu raio de abrangência, a saber: Sul (11), Carbonífera (10), Sudeste (16), Grande Florianópolis (13), Médio Vale do Itajaí (22), Alto Vale do Itajaí (14), Nordeste (14), Planalto (8), Planalto Norte (11), Meio Oeste (18), Oeste (20), Extremo Oeste (15) e Serrana (14).

A Região Médio Vale do Itajaí, nosso universo de pesquisa, é composta por 22 APAE's, de acordo com a delimitação geográfica definida pela FEAPAE's SC. Esta região é a que contém o maior número de APAE's no seu raio de abrangência, o que corresponde a 11,65% do total de APAE's existentes no Estado. No fim deste ano de 2007, uma eleição vai definir os novos dirigentes das APAE's, que têm um organograma basicamente composto por: diretoria executiva, conselho fiscal, conselho suplente, autodefensoria, procuradoria geral, procuradoria geral adjunta, presidente de honra, conselho de administração e conselho consultivo, que são eleitos a cada três anos pelos sócios efetivos das APAE's, no mínimo, por um ano de contribuição.

Para a coleta de dados, durante o período de 22 de março a 03 de maio, visitamos as APAE's dos municípios que compõem da Região do Médio Vale do Itajaí, a saber: Balneário Camboriú (município residencial da pesquisadora), Benedito Novo, Blumenau, Brusque, Camboriú, Canelinha, Gaspar, Guabiruba, Itajaí, Itapema, Ilhota, Indaial, Navegantes, Nova Trento, Penha, Piçarras, Pomerode, Porto Belo, Rodeio, São João Batista, Tijucas e Timbó. No decorrer da pesquisa, a APAE de Benedito Novo entrou em fase de desativação por motivos que não nos foram revelados. Por isso, a visita naquele município foi cancelada. Mas, acreditamos que este fato não interferiu nos resultados da pesquisa. Os presidentes, vice-presidentes, diretores e/ou funcionários das demais APAE's responderam devidamente ao questionário de 18 perguntas abertas (Apêndice B), nos fomentando de informações relevantes sobre o relacionamento da Federação Estadual e das APAE's no tocante à comunicação organizacional. As entrevistas foram agendadas com antecedência, gravadas e, depois, decupadas em meio digital para facilitar a análise dos dados.

3.1 Eventos estaduais

Cada gestão da FEAPAE's SC é responsável pela organização de três grandes eventos no âmbito estadual, nos mesmos moldes daqueles feitos em âmbito nacional, são eles: Congresso Estadual das APAE's e o Fórum de Autodefensores, Festival Estadual Nossa Arte e a Olimpíada Estadual das APAE's. Todas as APAE's participam dos eventos estaduais, mas, é válido dizer que elas têm autonomia para organizar seus próprios eventos nos municípios onde estão inseridas. Estes eventos se constituem uma importante estratégia de comunicação

porque, de acordo com Cesca (1997, p.10), são oportunidades de atrair a atenção do público de interesse para a organização.

A atração exercida por esse tipo de atividade, quando bem organizada, torna-se eficiente forma de elevar, manter ou recuperar conceito. É um momento em que a organização fica exposta aos seus diversos públicos, daí a necessidade de se realizar um trabalho profissional e competente, a fim de evitar divulgação negativa.

A seguir, então, descrevemos cada evento organizado pela FEAPAE's SC.

- **Congresso Estadual das APAE's e Fórum de Autodefensores**

O Congresso Estadual das APAE's é um evento realizado a cada dois anos, promovido por uma Federação Estadual das APAE's e sediado por uma APAE eleita para organizá-lo, com o objetivo de promover o intercâmbio de informações e trocar experiências. De acordo com a FEAPAE's SC (2006c), o último Congresso em Santa Catarina aconteceu em Balneário Camboriú (SC), entre os dias 03 e 05 de agosto de 2006, e reuniu mais de 1800 pessoas envolvidas, direta ou indiretamente, com o movimento apaeano.

Paralelo a este evento, o Fórum de Autodefensores também foi realizado. Este Fórum é uma das atividades do Programa de Autodefensoria, criado em 1999 pela Federação Nacional das APAE's, com o objetivo de eleger alunos das APAE's para que eles tenham representatividade em todas as instâncias do movimento apaeano e exerçam sua cidadania. Assim, por meio dos fóruns, dos encontros e das reuniões, os autodefensores eleitos têm a oportunidade de expressar conscientemente os seus direitos e deveres.

- **Festival Estadual Nossa Arte**

O Festival Estadual Nossa Arte também é um evento realizado a cada dois anos, promovido por uma Federação Estadual das APAE's e sediado por uma APAE eleita para organizá-lo, com o objetivo de valorizar as manifestações artísticas das pessoas com deficiência. Em 2007,

o Festival Estadual de Santa Catarina foi realizado entre os dias 27 e 29 de maio, em Treze Tílias (SC).

Um concurso de cartazes antecede os Festivais Estaduais para selecionar, entre os trabalhos artísticos realizados pelos alunos das APAE's, o cartaz a ser transformado em logomarca do Festival Nacional Nossa Arte. Em 2007, o Festival Nacional vai ser realizado em Penha (SC), durante a Semana Nacional do Excepcional, de 21 a 28 de agosto, por meio de uma parceria entre a FENAPAE's e o Parque Beto Carrero World.

- **Olimpíada Estadual**

A Olimpíada Estadual é também um evento realizado a cada dois anos, promovido por uma Federação Estadual das APAE's e sediado por uma APAE eleita para organizá-lo, com o objetivo de incentivar o esporte como fonte da independência, do companheirismo, do espírito de equipe e da superação das dificuldades das pessoas com deficiência. A última Olimpíada em Santa Catarina foi realizada entre os dias 04 e 07 de junho de 2006, em Tubarão (SC). As disputas decidem as equipes que seguem para a Olimpíada Nacional.

3.2 Meios internos de comunicação

Na atual gestão, uma das preocupações da presidência refere-se à comunicação com as APAE's filiadas (FEAPAE's SC, 2006b). Por isso, o Boletim FEAPAE's SC e o Boletim Online foram criados para mantê-las informadas sobre os rumos do movimento apaeano no Estado. Porém, devido à produção amadora, por falta de um profissional da comunicação e/ou assessoria, o que se observa nas informações contidas nestes dois meios internos de comunicação é que não há respeito à técnica jornalística nem mesmo aos quatro fatores que tornam um fato uma notícia: atualidade, universalidade, proximidade e proeminência (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001).

Assim, sob o ponto de vista estratégico, estes materiais não são atrativos, pois as informações são desatualizadas e a estética é desinteressante, de acordo com um dos entrevistados da

pesquisa. A seguir, então, descrevemos cada meio interno de comunicação produzido pela FEAPAE's SC.

- **Boletim FEAPAE's SC**

O Boletim FEAPAE's SC é o *house organ*¹² impresso, com 12 páginas coloridas, dirigido ao público interno da organização (filiadas), distribuído via correio e impresso por doação. Cada APAE recebe três exemplares, sendo que dois ficam na própria entidade e um com a presidência. A tiragem é de mil exemplares, o formato é 21cm x 29,7cm, o papel é sulfite 90g/m². Em 2006, duas edições foram impressas, uma em agosto e outra em dezembro. Logo, a periodicidade é irregular, embora haja no expediente a informação de que o Boletim FEAPAE's SC é semestral.

O slogan “talentos unidos em prol de um mundo especial”, localizado junto ao cabeçalho do Boletim FEAPAE's SC, demonstra que este *house organ* é referente à gestão 2006-2008. Assim, é possível que cada gestão tenha tido os seus próprios meios para se comunicar com as filiadas. Com isso, podemos afirmar que a organização não tem um meio de comunicação impresso oficial, mas sim meios de comunicação inerentes a cada diretoria. Nesta pesquisa, descobrimos que não há um acervo deste material, o que, ao nosso ver, demonstra a despreocupação dos dirigentes em preservar a memória histórica do movimento apaeano, uma vez que os jornais constituem importantes fontes de resgate historiográfico.

Quanto ao conteúdo do Boletim FEAPAE's SC, os assuntos versam sobre a organização, seus integrantes e, também, sobre conquistas da e para organização. Para exemplificar, citamos três assuntos já abordados: o XII Congresso Estadual das APAE's e o III Fórum de Autodefensores realizado em Balneário Camboriú (SC), o aluno da APAE de Tubarão que ingressou na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e a Lei Júlio Garcia que destina 1% do Fundo Social para as APAE's. Não há padronização estética no Boletim

¹² *House organ* é “um veículo impresso ou eletrônico, dirigido para públicos definidos (interno/externo), que têm acesso a ele gratuitamente. O cliente - de um assessor de imprensa - pode utilizar o *house organ* para divulgar suas informações a públicos específicos, promover um sentimento comunitário, educar e motivar funcionários, defender posicionamentos, entre outros” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p.145).

FEAPAE's SC para que o conteúdo seja uniforme, o que o torna desarmônico aos olhos dos leitores.

Nas palavras de Kopplin e Ferraretto (2001, p.140), o boletim “trabalha com informações imediatas, que precisam chegar com urgência ao público. Circula a intervalos pequenos de tempo, através de um sistema rápido e eficaz de distribuição. Possui um número reduzido de páginas, o que leva a pouca variedade temática”. Daí, por convenção, a periodicidade de um boletim deve ser semanal ou quinzenal e o número de páginas não deve passar de quatro, sem a necessidade de ser coloridas.

Tendo em vista esta conceituação, o Boletim FEAPAE's SC não se enquadra às orientações teóricas destes autores devido a sua produção amadora. Assim, os equívocos técnicos podem significar “gastos desmedidos com publicações inócuas, que sequer cumprem objetivos menores, como a autopromoção”, nas palavras de Scmazzon (2005, p.106). Por isso, antes de produzir um *house organ*, é preciso planejar as ações, a fim de atender necessidades específicas e atingir o público-alvo de forma efetiva e sem desperdício.

Durante a pesquisa de campo, a maioria dos entrevistados (90%) não citou o Boletim FEAPAE's SC como meio de comunicação entre a Federação Estadual e as APAE's, embora não os tenhamos estimulados, os deixando livres para responder às perguntas do questionário semi-estruturado. Logo, constatamos que o Boletim FEAPAE's SC é realmente um gasto desmedido para a Federação, uma vez que ele não é sequer lembrado. Acreditamos que este fato se deve à circulação restrita do informativo. Se cada APAE recebe três exemplares, é muito pouco exemplar para cada universo de pessoas envolvidas com a organização, considerando apenas o número de alunos, ao todo, as APAE's do Estado de Santa Catarina atendem 13.891 pessoas (FEAPAE's SC, 2006b).

- **Boletim On-line**

O Boletim On-line é o *house organ* eletrônico da FEAPAE's SC, atualizado mensalmente pelas secretárias da organização e enviado por *e-mail* para despertar a consciência das APAE's filiadas sobre a importância de se economizar tempo e dinheiro, ao mesmo tempo em

que se troca informações sobre as novidades do movimento apaeano no Estado. Ao todo, sete edições já foram postas em rede.

Embora esteja disponível na Internet¹³ para todos os usuários da rede, consideramos apenas o público interno da organização como público-alvo deste meio de comunicação, porque as informações contidas nele dizem respeito apenas aos integrantes do movimento apaeano. Aos olhos do público externo, as informações podem ser desinteressantes, quando não incompletas e/ou incompreensíveis.

Dos 21 entrevistados desta pesquisa, apenas oito (38%) citaram o Boletim On-line e o *site* como meios de comunicação entre a FEAPAE's SC e as filiadas. Logo, a troca de informações ainda está aquém do desejado pela presidência, uma vez que a maioria não fomenta o Boletim On-line e o *site* com suas próprias notícias, dificultando a divulgação das APAE's em espaços gratuitos, abertos pela Federação.

3.3 Meios externos de comunicação

- **Site institucional**

O *site* institucional da FEAPAE's SC está disponível aos usuários da Internet desde 2003. A aparência estética não segue os mesmos moldes do *site* da Federação Nacional das APAE's, não mantendo, assim, a uniformidade e a padronização dos meios externos de comunicação do movimento apaeano. A atualização das informações não é periódica, ela é feita apenas quando os fatos de maior relevância acontecem, tornando o *site* um meio de comunicação relativamente mais efetivo para o público interno. Além disso, as secretárias da FEAPAE's SC são responsáveis pela produção textual das informações, para posterior alimentação do *site*, desta forma, a produção gráfica e editorial é amadora e as notícias não seguem os padrões técnicos jornalísticos.

¹³ www.apaesantacatarina.org.br

Constatamos este fato - da desatualização - ao iniciar a pesquisa de campo, quando procurávamos pelos contatos e pelas informações sobre as APAE's do Médio Vale do Itajaí no *site* da FEAPAE's SC. A maioria dos dados elementares estava desatualizada. Um dos membros do Conselho Regional foi quem nos forneceu os dados mais atuais, mesmo assim eles também estavam desatualizados. Durante a pesquisa, tivemos o trabalho de refazer a lista com os contatos (endereço, telefone, e-mail, etc.) para entregá-la ao Conselho Regional, que tem muita dificuldade em contatar as APAE's para as reuniões bimestrais da diretoria. Este material (Apêndice C) também foi entregue à Federação Estadual para que o *site* possa ser atualizado.

A desatualização dos contatos das outras APAE's dificulta a troca de informações, principalmente, quando acontecem as reuniões bimestrais da diretoria, assim como tantos outros eventos. Perde-se um dia inteiro para conseguir contatar todas as APAE's do Médio Vale do Itajaí. Assim, o ruído de comunicação acontece por causa das APAE's. Elas não mantêm a Federação Estadual atualizada sobre suas informações. Na medida em que a Federação estiver atualizada, as demais APAE's também estarão. (Informação verbal).

Diante desta dificuldade em obter os dados mais elementares, percebemos que as APAE's não têm a cultura de manter a Federação Estadual informada sobre suas atividades e, principalmente, sobre os seus contatos. Os entrevistados afirmam que estas informações não são repassadas à Federação, porque elas não são solicitadas ou, ainda, porque falta tempo e/ou funcionário responsável pela comunicação, uma vez que nenhuma das APAE's pesquisadas tem este profissional no seu quadro de funcionários e/ou voluntários, nem mesmo via terceirização de serviços. Neste caso, a APAE de Timbó é uma exceção, pois há na presidência uma pessoa graduada em jornalismo que se responsabiliza pela divulgação de notícias quando há necessidade - esta é uma ação operacional, não estratégica.

A APAE peca em não enviar as notícias para Federação a fim de que ela retransmita as informações para as demais APAE's pelos seus meios de comunicação. Mas a APAE não tem muitos funcionários e nem mesmo hábito e tempo para enviar as informações para a Federação. Além disso, o problema financeiro impossibilita o investimento em comunicação e contratação de um funcionário que se disponha a trabalhar neste setor. (Informação verbal).

A justificativa de que os investimentos em comunicação são inviáveis porque há tantas emergências para serem resolvidas, a nosso ver, demonstra a falta de visão estratégica das APAE's na área de gestão da comunicação organizacional. Compreendemos as limitações de cada APAE visitada, mas a comunicação não deve ser relegada a segundo plano ou, até mesmo, excluída da pauta das reuniões da diretoria, porque ela é fundamental para o êxito das ações e dos projetos sociais desenvolvidos por quaisquer organizações pertencentes ao Terceiro Setor, principalmente, no sentido de sensibilizar possíveis e novos doadores e, também, fortalecer os relacionamentos já existentes com governantes, empresários e comunidade local.

De acordo com Riffel (2002), há diversas formas de driblar a escassez de recursos para os investimentos em comunicação, como por exemplo: ocupar sistematicamente os espaços gratuitos de comunicação, principalmente, as rádios locais que têm grande audiência popular - no caso das APAE's, há também o *site* e o Boletim On-line da Federação Estadual; sensibilizar as agências de fomento para a necessidade de liberação de recursos para o desenvolvimento da comunicação organizacional; articular ações conjuntas com outras organizações para atingir o maior número possível de pessoas, a fim de otimizar recursos financeiros e humanos. Este último é vivenciado por algumas APAE's quando acontece o Pedágio, idealizado pelo Grupo RBS, todos os anos no mês de junho, sobre o qual vamos falar mais adiante, no item 3.6, referente à captação de recursos e às parcerias.

Das 21 APAE's pesquisadas, somente três delas (14%) têm *site* próprio disponível na Internet - também não atualizado e não padronizado - e uma está implantando-o devido à necessidade de se comunicar com os seus públicos. Por outro lado, é válido dizer que o *site* da Federação Estadual é um portal e cada APAE do Estado de Santa Catarina possui seu próprio *link* de notícias inserido no *site*, mas estes espaços estão vazios por falta de alimentação contínua de informações. Desta forma, as próprias APAE's estão perdendo a oportunidade de utilizar um espaço gratuito na Internet para transmitir informações do movimento apaeano para todos os públicos, inclusive, àqueles que podem vir a ser doadores em potencial.

A Federação Estadual abriu estes canais [de comunicação] para que as APAE's mandem suas notícias, porém, o que falta é uma pessoa para alimentar o *site*. As pessoas que trabalham na APAE, atualmente, não dão conta de todas as atividades da instituição. Então, elas não têm tempo para

pensar em redigir as informações e enviar para Federação. Está faltando este profissional (Informação verbal).

Ressaltamos que, atualmente, as informações disponíveis no *site* da Federação Estadual são oriundas da agenda de visitas pelas APAE's do Estado e dos contatos interpessoais da presidência com governantes e empresários. Logo, se as APAE's entendem que é de responsabilidade da Federação a divulgação das suas informações, elas precisam fomentá-la para que a comunicação se efetive. Da maneira como encontramos as informações - desatualizadas e/ou inexistentes -, percebemos que há uma falha de comunicação com os públicos, uma vez que eles não têm acesso às informações sobre os avanços, conquistas e necessidades das APAE's.

De acordo com Pinho (2003), há 10 características da Internet que a diferencia dos demais meios de comunicação: não-linearidade, fisiologia, qualificação do público, instantaneidade, dirigibilidade, interatividade, pessoalidade, custos de produção/veiculação, acessibilidade e receptor ativo. Porém, tais aspectos precisam ser bem conhecidos e corretamente considerados para uso adequado da Internet como instrumento de informação e estratégia de comunicação organizacional. Caso contrário, não há razão para se disponibilizar um *site* na Internet aos usuários. No caso da FEAPAE's SC, o *site* institucional não contempla as características propostas por Pinho, havendo uma imensa lacuna entre as informações disponíveis e aquilo que os usuários procuram.

Os textos disponíveis no *site* da FEAPAE's SC são não-lineares, permitindo ao usuário uma livre movimentação pelas páginas para obter informações e acumular conhecimento de acordo com seu interesse e satisfação. Além disso, a quantidade de caracteres dos textos também atende à fisiologia humana, pois os textos são curtos e evitam a fadiga visual do usuário. Por outro lado, no quesito instantaneidade há equívocos, pois o *site* da FEAPAE's SC não é atualizado constantemente com as principais notícias do dia ou da semana, dentre tantas outras importantes.

Assim, os usuários não encontram as informações que precisam e, com isso, eles não retornam ao *site*, porque é desinteressante entrar numa página cujas informações não lhes suprem as necessidades. Logo, não há interatividade, uma vez que os canais abertos para

comunicação com o público externo não são utilizados e, conseqüentemente, falta a pessoalidade, que é um item com relação estreita e direta à interatividade. Assim, o receptor não é ativo, pois no conteúdo do *site* da FEAPAE's SC não há informações suficientes que atraíam o interesse e a atenção do usuário.

Por convicção, acreditamos que, na atualidade, toda organização, seja ela pública ou privada, precisa ter um *site* na Internet a fim de atender à demanda comunicacional dos públicos. Porém, planejar ações estratégicas é fundamental para superar os obstáculos da comunicação, pois a implantação de um *site* na Internet se justifica pelo acesso 24 horas, em qualquer parte do mundo, por qualquer pessoa, além do que o custo de produção e veiculação é bastante reduzido, se comparado aos demais meios de comunicação. Para Saad (2003, p.234), a informação deve ser levada ao público na hora certa, no lugar apropriado e da maneira como ele quer, uma vez que “o mundo digital e a sociedade da informação vêm atrelados à percepção coletiva de um mundo onde tudo muda muito rápido, é uma sociedade em que as relações se estabelecem sem a necessidade de presença física, em que a eliminação das distâncias parece ser normal”.

Diante desta sociedade, percebemos que a FEAPAE's SC não utiliza o potencial da Internet como ferramenta estratégica de comunicação, pois as informações contidas no *site* não suprem as necessidades dos públicos. Logo, é preciso investir em comunicação organizacional para divulgação correta da informação, bem como para utilização adequada e eficaz dos diversos meios de comunicação - sobretudo a Internet -, a fim de se estabelecer uma relação de afinidade com os públicos e, com isso, valorizá-los, porque eles são exigentes e ávidos por informações. Desta maneira, como conseqüência, a imagem organizacional é fortalecida e preservada pelos dirigentes da FEAPAE's SC.

▪ **Vídeo Institucional**

O Vídeo Institucional tem duração de 9 minutos e é apresentado durante os eventos para os quais a presidência da FEAPAE's SC é convidada, constituindo-se em um meio externo de comunicação. O amadorismo é a característica principal deste material. Nele, há muitas fotografias e poucas vozes. Apenas as autoridades do movimento apaeano de Penha (SC) e da

política local deram seus depoimentos sobre a FEAPAE's SC. As pessoas com deficiência - que são defendidas por ela - não foram ouvidas, elas aparecem apenas nas fotografias das visitas da presidência às APAE's.

3.4 Meios interpessoais de comunicação

Os meios interpessoais de comunicação são um dos canais mais efetivos da comunicação entre as APAE's e a Federação Estadual. No âmbito municipal, dependendo da organização e da gestão de cada APAE, os membros da diretoria reúnem-se semanal ou mensalmente para discutir todas as questões que envolvem as APAE's, inclusive as de comunicação. Mas um dos problemas enfrentado por algumas diretorias é a ausência de muitos membros nestas reuniões, acarretando, conseqüentemente, a sobrecarga de afazeres para um pequeno grupo de pessoas mais dedicadas ao movimento apaeano. Neste sentido, a comunicação organizacional é exercida com amadorismo, porque a divisão de tarefas não é proporcional ao número de pessoas que compõem a administração das APAE's - até mesmo porque não há um profissional de comunicação na maioria das APAE's pesquisadas que se comprometa com as ações estratégicas em comunicação.

No âmbito regional, a diretoria das APAE's se encontra a cada dois meses. No decorrer da pesquisa, tivemos a oportunidade de participar do primeiro encontro do ano das APAE's do Médio Vale do Itajaí, no município de Timbó (SC). *In loco*, observamos que estas reuniões são mais proveitosas devido à divisão dos trabalhos e a participação é maior porque há também atividades para o público interno das APAE's, além da diretoria, como professores, alunos, equipe técnica e motoristas. Durante a manhã de sábado do dia 05 de maio de 2007, participamos das atividades do grupo dos dirigentes, por convite de um dos membros do Conselho Regional.

No grupo 1 (dos dirigentes), o debate foi presidido pela Conselheira Regional, que transmitiu as informações mais atuais do movimento apaeano, como, por exemplo, aquisição de brinquedos pedagógicos para as APAE's do Médio Vale do Itajaí, organização do Pedágio da

APAE - que estava em vias de acontecer - e o tema¹⁴ da Semana Nacional do Excepcional escolhido pela Federação Nacional das APAE's. Na ocasião, os dirigentes puderam também sanar suas dúvidas relativas às suas APAE's por meio do debate entre eles, principalmente, sobre aquelas ações mais burocráticas, como a prestação de contas e a inscrição de projetos para captação de recursos. Desta forma, a Conselheira Regional atua como elo entre as APAE's e a Federação Estadual, uma vez que os anseios são retransmitidos à presidência em reuniões também.

Os demais participantes do encontro se dividiram em cinco grupos de trabalho: o grupo 2 (coordenadores e professores dos Serviços de Atendimento Educacional Especializado - SAEDE's) discutiu as experiências em educação inclusiva com uma equipe multidisciplinar (fonoaudiólogos, psicólogos, fisioterapeutas, pedagogos e psicopedagogos); o grupo 3 (coordenadores, professores, psicopedagogos e assistentes sociais) planejou o 1º Encontro Regional dos Autodefensores e, também, discutiu a educação profissional e a colocação no mercado de trabalho; o grupo 4 (público geral) assistiu a uma palestra sobre estresse no trabalho; o grupo 5 (alunos) participou de uma apresentação dos contadores de história do município; o grupo 6 (motoristas) reciclou os conhecimentos sobre transporte coletivo e direção defensiva.

O encontro das APAE's do Médio Vale do Itajaí iniciou às 7h30 com recepção e café colonial alemão e, posteriormente, teve a abertura oficial com o discurso das principais autoridades do movimento apaeano e do governo municipal. Uma apresentação artística dos alunos da Escola Especial Integrada da APAE de Timbó iniciou as atividades do encontro, que se estendeu até meio-dia, quando o evento foi encerrado com as considerações finais de cada grupo, explanadas para todos os participantes reunidos em auditório. Em suma, estes encontros são importantes meios interpessoais de comunicação, uma vez que as informações sobre cada APAE são sistematizadas e as experiências - tanto as positivas quanto as negativas - divulgadas. Além disso, as discussões trazem alternativas para qualificar e ampliar cada vez mais o movimento apaeano no Estado.

¹⁴ Em 2007, "participação e autogestão: em busca da igualdade de oportunidades" é o tema a ser trabalhado pelas escolas especiais, a fim de reforçar a idéia de que o exercício dos direitos das pessoas com deficiência perpassa, necessariamente, pela ampliação dos espaços e das possibilidades da própria pessoa manifestar suas idéias e defender suas opiniões.

3.5 Meios alternativos de comunicação

- **Cartilha, folder, adesivos, camisetas e botons**

A FEAPAE's SC já produziu uma cartilha educativa sobre prevenção da deficiência, orientando as mulheres grávidas a fazer todos os exames pré-natais, e um folder institucional. Não tivemos acesso a estes materiais porque, durante a execução desta pesquisa, eles não haviam sido reimpressos a tempo para melhor descrevê-los. Adesivos, camisetas e botons também já foram produzidos para divulgação do movimento apaeano.

3.6 Campanhas de captação de recursos e parcerias

No decorrer da pesquisa de campo, descobrimos também que não há, tanto no quadro de funcionários e/ou voluntários da FEAPAE's SC quanto no das APAE's, quem atue como lobista ou agente de captação de recursos, que “trabalhe com a persuasão numa tentativa organizada de manipular as opiniões para uma ação determinada”, nas palavras de Kopplin e Ferraretto (2001, p.17). Normalmente, as tarefas são definidas nas reuniões e divididas entre os membros da diretoria. Para captar recursos, por exemplo, todos eles são responsáveis pela persuasão entre suas redes de relacionamentos. Assim, quanto mais articulados são os membros da diretoria, melhor para as APAE's.

Em âmbito estadual, as campanhas em andamento foram planejadas pela FEAPAE's SC para auxiliar o desenvolvimento das ações e dos projetos das APAE's de todo Estado e dependem de todos os integrantes do movimento apaeano para obtenção dos resultados esperados. São elas: Livro de Receitas (com 198 receitas, de doces e salgados, oriundas das APAE's do Estado); Consórcio Chevrolet; Cartões de Natal (um concurso anual é realizado em nível nacional, estadual e regional para selecionar os desenhos natalinos, produzidos pelos alunos das APAE's, que vão ilustrar os cartões de natal a ser comercializá-los no fim de ano para a comunidade).

É válido dizer que as APAE's têm a liberdade para planejar suas próprias campanhas para captação de recursos no âmbito do município onde elas estão inseridas, não podendo interferir

nos municípios das APAE's vizinhas. Assim, cada APAE tem procurado por diversas alternativas (bingos, rifas, bazares, guarda-volumes, feijoada, churrasco, café colonial, etc.) para garantir a sobrevivência e, com isso, atender às necessidades específicas, que estão de acordo com as características particulares dos municípios. Quanto menos empresas neles existem, mais problemas as APAE's enfrentam, uma vez que as redes de relacionamentos são restritas, dificultando a captação de recursos entre o empresariado local.

Por isso, as campanhas são estendidas para outros setores da sociedade por meio das parcerias firmadas entre as APAE's, os governantes e a comunidade na qual elas estão inseridas para ampliar o rol de doadores potenciais. Desta maneira, embora existam ainda muitas dificuldades, as APAE's conseguem garantir o atendimento de qualidade e gratuito aos educandos das escolas especiais que são mantidas por elas, além das clínicas (Uni-Duni-Tê e Sant'Ana) e dos centros de convivência (Ruth de Sá e Nossa Senhora da Conceição) que as APAE's de Brusque, Canelinha e Itajaí idealizaram para atender aos bebês nascidos, ou não, com deficiência e, também, às pessoas idosas com deficiência.

Dos órgãos governamentais, os principais parceiros das APAE's são: o Estado que cede os professores para as escolas especiais, por meio de um convênio com a Fundação Catarinense de Educação Especial, e as Prefeituras Municipais que fornecem, em alguns casos, os técnicos (profissionais da saúde) e os serventes (motoristas, merendeiras e faxineiras). Há casos em que a APAE tem os profissionais da saúde em seu quadro de funcionários, em outros, é preciso utilizar os serviços públicos municipais. Além disso, a Lei Júlio Garcia, que destina 1% do Fundo Social para as APAE's do Estado, é uma experiência inédita no país que tem possibilitado a autonomia das APAE's.

O Governo Federal também é um dos parceiros das APAE's. O Ministério da Educação, por exemplo, destina recursos da união por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para as APAE's e entidades análogas, desde que elas tenham o registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) e/ou Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS). Para os trâmites burocráticos, a exemplo da APAE de Rodeio, há uma dificuldade em reunir a documentação necessária para obtenção dos títulos e, com isso, perde-se os recursos da união. Logo, uma das necessidades das APAE's em comunicação é referente às instruções pormenorizadas da FEAPAE's SC para agilizar os

processos burocráticos e até mesmo para obter informações mais precisas, com as pessoas competentes nestes órgãos federais.

Dos órgãos não-governamentais e sem fins lucrativos, os principais parceiros das APAE's são Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, Instituto Guga Kuerten e Fundação Nova Vida. Neste tipo de parceria - com organizações do Terceiro Setor, as APAE's elaboram projetos de captação de recursos para atender a uma necessidade específica. Por exemplo, atualmente, dois projetos das APAE's do Médio Vale do Itajaí estão inscritos no Portal Social¹⁵ da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho. A APAE de Brusque quer informatizar os dados das crianças cadastradas e atendidas pela Clínica Uni-Duni-Tê, com objetivo de melhor acompanhar o desenvolvimento delas e intervir de forma multidisciplinar em situações de distúrbios do crescimento. E a APAE de Pomerode quer adquirir equipamentos de informática para inclusão digital das pessoas com deficiência, com objetivo de facilitar o acesso delas no mercado de trabalho.

Neste caso, os usuários da Internet podem acessar o *site* do Portal Social e doar a quantia de interesse. As doações são abertas ao público até o valor do projeto inscrito ser alcançado. Quando finalizada as doações, o recurso é repassado para as entidades, para que elas possam pôr em prática o projeto. Já no Instituto Guga Kuerten, a captação de recursos é feita por meio de cotas doadas pelas organizações parceiras do Instituto. Assim, as APAE's têm uma data-limite para inscrição de projetos no Fundo de Apoio a Projetos Sociais (FAPS). De acordo com o *site*¹⁶ do Instituto Guga Kuerten, ao todo, dez APAE's do Médio Vale do Itajaí (Blumenau, Brusque, Canelinha, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Nova Trento, São João Batista, Tijucas e Timbó) já foram contempladas com os recursos do FAPS, possibilitando aquisição de equipamentos para os profissionais da saúde, aquisição de veículos e até a construção e reforma da estrutura física das sedes.

Das empresas, as principais parceiras das APAE's são: Petrobrás, Correios, Samae, Celesc, Buettner, Hering, Univali, Unimed, Parque Beto Carrero World, Lojas Salfer e Angeloni, além das micro-pequenas empresas dos municípios onde as APAE's estão inseridas. Há, também, uma parceria com os veículos de comunicação locais para os quais as APAE's

¹⁵ www.portalsocial.org.br

¹⁶ www.igk.org.br

enviam suas notícias, embora a maioria dos entrevistados reclama que é preciso procurar pelos jornalistas para que as APAE's sejam noticiadas, transferindo a responsabilidade de transformar fatos organizacionais em notícias para estes profissionais de comunicação. Da mídia, os principais parceiros das APAE's são: Grupo RBS, TV Record, além dos veículos de comunicação locais (jornais e rádios).

A parceria com o Grupo RBS, por exemplo, ampliou a visibilidade do movimento apaeano no Estado. O Grupo criou o Pedágio da APAE no Rio Grande do Sul e trouxe para Santa Catarina por meio de uma parceria com a APAE de Blumenau. Hoje, o Pedágio se estende aos municípios onde há circulação do Jornal de Santa Catarina, pertencente ao Grupo. Até o momento, nove edições já foram feitas e o trabalho em conjunto tem possibilitado uma divulgação gratuita na mídia estadual (jornais, rádio e TV do Grupo RBS)¹⁷ para as APAE's. Em contrapartida, elas têm organizado e executado o evento com recursos humanos voluntários. O dinheiro arrecadado é investido naquilo que é preciso sem uma prestação de contas obrigatória, embora o Jornal de Santa Catarina tenha interesse sobre a aplicação do dinheiro para fins de divulgação jornalística.

Em suma, as ações conjuntas entre as organizações ampliam a visibilidade tanto das APAE's, que precisam de verbas para se sustentar, quanto das organizações que doam parte dos seus recursos para quem, de fato, desenvolve ações e projetos em prol dos grupos excluídos. Com isso, percebemos o dinamismo do Terceiro Setor, ocasionado pela soma de três fatores: parcerias, descentralização e participação (MELO NETO; FRÓES, 2002). Logo, entendemos que as parcerias resultam da união de todos os setores da sociedade para minimizar os problemas sociais agudos, sobretudo, no âmbito local (descentralização) por meio de ações sociais que não dependem somente do Estado, dependem, também, da participação efetiva da sociedade civil para concretizá-las.

3.7 Relacionamento com as APAE's filiadas

O relacionamento entre a FEAPAE's SC e as APAE's do Médio Vale do Itajaí é facilitado pela proximidade geográfica das sedes, o que, a nosso ver, possibilita um fluxo favorável de

¹⁷ De acordo com informações verbais, esta divulgação é uma doação que custa cerca de R\$150 mil para os cofres do Grupo RBS, contabilizados no balanço social da empresa.

informações, sobretudo pelo elevado grau de amizade existente entre os membros das presidências das organizações - que torna a comunicação direta. Por conta disso, na pesquisa de campo, a maioria dos entrevistados (76%) apontou apenas os pontos fortes da interação comunicativa entre a FEAPAE's SC e as APAE's, tais como: rapidez, pontualidade, motivação, interesse, eficiência, segurança, interação, participação, organização, união, solicitude, acessibilidade, boa vontade, esclarecimento e exigência.

Por outro lado, os pontos fracos da comunicação que há entre a FEAPAE's SC e as APAE's referem-se à: falta de investimentos em cursos de capacitação para professores, técnicos e funcionários, sobretudo, para as APAE's menores, pois, as maiores podem investir nisso, as menores não; dificuldade de negociação com relação às dívidas das APAE's; duplicidade de informações, uma vez que há vozes intermediárias na comunicação entre emissor (presidência) e receptor (filiadas); pouca visita da Federação às APAE's; a formalidade e os atrasos das atividades programadas para as reuniões bimestrais da diretoria, que ocasionam o não aproveitamento do tempo para troca de informações e experiências, pois quando o debate se inicia é hora de ir embora, além da pouca participação dos integrantes do movimento apaeano nestes encontros.

A maioria dos entrevistados (90,5%) afirma que a FEAPAE's SC responde com agilidade as demandas comunicacionais das filiadas, nada ficando sem respostas. Mesmo que as secretárias da presidência não possam responder as questões mais imediatas, elas retornam o contato um tempo depois, a fim de sanar as dúvidas das APAE's. "A Federação não tem nos deixado sem um caminho, pois, há uma interação muito forte entre as APAE's e a Federação por causa da proximidade das sedes. Antes, não era assim", diz um entrevistado referindo-se à gestão anterior, que era sediada em Tubarão (SC), o que dificultava a comunicação e o relacionamento entre a FEAPAE's SC e as APAE's do Médio Vale do Itajaí.

Conforme já falamos anteriormente, principalmente no primeiro capítulo deste estudo, as secretárias da FEAPAE's SC atuam como intermediárias no circuito comunicacional. Assim, os problemas de comunicação tornam-se freqüentes, mesmo que a busca pelas respostas seja rápida, porque há uma distância entre emissor (presidência) e receptor (filiadas). Logo, a comunicação não é eficaz, pois há uma sobrecarga de afazeres tanto para a presidência quanto para as secretárias, que reduzem a comunicação organizacional em anotações de recados nas

agendas para que, quando a presidência puder sanar as dúvidas. Em virtude desta postura, a gestão da comunicação organizacional é ainda amadora e pode acarretar distorções e/ou omissões das mensagens.

E, conseqüentemente, as necessidades dos públicos não são supridas. Durante as entrevistas, dois representantes das APAE's (9,5%) negaram a agilidade da Federação em responder às demandas comunicacionais das filiadas. Um deles nos informou que, normalmente, todas as informações e documentos solicitados pela Federação são providenciados pelas APAE's. Mas o contrário não procede. "A Federação faz muito pouco pela APAE. Não há uma interação entre as duas organizações. O contato mais próximo são as reuniões bimestrais da diretoria", diz um deles. Já o representante da outra APAE afirmou que, simplesmente, não há nenhum contato com a Federação porque, diante dos problemas, o auxílio é buscado nas APAE's vizinhas.

Logo, o contato é maior entre as próprias APAE's do que entre elas e a FEAPAE's SC. Por outro lado, observamos *in loco* que a comunicação entre a FEAPAE's SC e suas filiadas acontece com maior frequência quando a FEAPAE's SC toma a iniciativa de transmitir uma mensagem. Caso contrário, não há comunicação, pois as APAE's procuram pela independência e tentam resolver seus problemas com auxílio das APAE's vizinhas. A FEAPAE's SC só é procurada quando não há mais alternativas possíveis para resolução dos problemas. Além disso, alguns entrevistados afirmaram que a Federação Nacional é quem mais fomenta as APAE's de informações, havendo, então, uma lacuna entre as APAE's e a FEAPAE's SC.

Por outro lado, quando acontece das APAE's entrarem em contato com a FEAPAE's SC, normalmente, a comunicação é feita por telefone ou por *e-mail*. De acordo com informações verbais, o problema de comunicação existe para quem quer, pois, na atualidade, não há mais barreiras de comunicação. "O que precisa é apenas boa vontade do líder em escolher o meio de comunicação mais adequado para se comunicar com o receptor, tendo em vista qual é objetivo desta comunicação", diz o entrevistado. Além do telefone e do *e-mail*, foram citados, também, a correspondência, o telegrama, o *site*, o contato pessoal, as visitas da Federação e as reuniões bimestrais com a diretoria e/ou conselheiros regionais como formas de as APAE's se comunicarem com a FEAPAE's SC.

Em suma, o que percebemos no decorrer desta pesquisa é que o distanciamento entre as APAE's e a FEAPAE's SC tem uma duração de tempo prolongada, sendo a comunicação interpessoal - proporcionada pelas reuniões bimestrais da diretoria - o meio mais eficaz de transmitir informações e relatar experiências. Além deste período, o que permanece entre as APAE's é a dependência para resolução de problemas e conflitos, isentando uma ação mais sinérgica por parte da FEAPAE's SC, que é a última a saber de tais dificuldades. Em outras palavras, observamos que o movimento apaeano no Estado de Santa Catarina não é de todo unificado, uma vez que este distanciamento tem provocado ruído de comunicação e impedido o desenvolvimento e a expansão das APAE's em terras catarinenses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo intitulado “Gestão da Comunicação Organizacional: estudo de caso da Federação das APAE’s do Estado de Santa Catarina” teve seus objetivos cumpridos, mas ele não se encerra por aqui. É preciso aprofundá-lo, uma vez que a pesquisa de campo, em razão do cronograma de atividades, estendeu-se apenas às vozes das autoridades do movimento apaeano do Médio Vale do Itajaí: presidentes, vice-presidentes, diretores e funcionários das APAE’s. É imprescindível investigar também as necessidades e as expectativas dos demais atores do movimento apaeano (pais, alunos, professores, técnicos, etc.) para que a comunicação seja eficaz e eficiente entre os públicos da FEAPAE’s SC.

Embora os entrevistados desta pesquisa reconheçam a importância da comunicação, as APAE’s ainda não visualizam a contribuição estratégica da comunicação no desenvolvimento das suas atividades, pois percebemos que as ações não são oriundas de um planejamento em comunicação. Elas são desenvolvidas para atender a uma necessidade específica: captação de recursos sob a perspectiva financeira. O relacionamento com os *stakeholders* é esquecido, senão desconhecido. E, assim, a comunicação é exercida de forma operacional, como atividade de apoio, para divulgar eventos e campanhas. Com isso, podemos afirmar que a maioria das APAE’s não tem ações estratégicas para atrair novos e possíveis doadores.

Mas há exceções como, por exemplo, a APAE de Itajaí. Lá, não há um profissional de comunicação, mas as ações estratégicas¹⁸ são desenvolvidas pela presidência, a fim de manter e fortalecer o relacionamento com empresários e profissionais da comunicação local. Aos 100 empresários-parceiros efetivos da APAE foram entregues cartões de agradecimento e amêndoas durante a Páscoa. Aos profissionais da comunicação foi feito o Café da Manhã na APAE, para que eles conhecessem um dos projetos desenvolvidos pela entidade, a Creche Inclusiva. Além disso, a presidente participa de todos os eventos para os quais é convidada, fazendo-se “ser vista para ser sempre lembrada”. Desta maneira, as ações em comunicação são preventivas, pois são postas em prática antes de qualquer crise surgir.

¹⁸ Estas ações foram idealizadas, em 2006, por duas acadêmicas de Relações Públicas da UNIVALI, Gabriela Albuquerque da Silva e Maria Aparecida Santana, na disciplina Planejamento em Relações Públicas III. Ou seja, firmar parcerias com as universidades é também um caminho para suprir falhas de comunicação e otimizar recursos.

As APAE's de Blumenau e de Brusque também mantêm relacionamentos com públicos de interesse por meio da comunicação estratégica - ainda que a gestão seja de forma amadora, sem o auxílio de um profissional de comunicação no âmbito organizacional. Já as demais APAE's do Médio Vale do Itajaí, ao contrário, firmam parcerias com outras organizações apenas no momento em que surge uma necessidade, quando as forças já estão desgastadas. É claro que reconhecemos as características particulares de cada município e de cada APAE, porém, é possível sim realizar ações conjuntas com outras organizações para se resolver problemas que requerem soluções mais imediatas.

O que observamos *in loco* na maioria das APAE's é a ineficiência gerencial no tocante à comunicação estratégica. As pessoas que estão nos cargos da presidência e não comparecem às APAE's com frequência, as entidades encontram sérias dificuldades. As diretorias das escolas especiais são sobrecarregadas de afazeres que impossibilitam os esforços de comunicação com o propósito de captar e manter os recursos, uma vez que a responsabilidade versa além das questões burocráticas de ordem pedagógica. Por outro lado, as pessoas da presidência que estão engajadas efetivamente ao movimento apaeano, vivenciando as situações rotineiras, as entidades apresentam um elevado grau de desenvolvimento, uma vasta e preservada rede de relacionamentos e uma situação financeira mais positiva.

Portanto, a FEAPAE's SC deve atuar como *empowerment* do movimento apaeano, em âmbito estadual. As responsabilidades e os recursos precisam ser transferidos para todos os líderes do movimento de tal modo a enfrentar os desafios, em conjunto, com sinergia por meio de uma gestão da comunicação horizontal e pró-ativa entre as APAE's filiadas. Assim, as possibilidades de se concretizar ações inclusivas se ampliam na medida em que, também, amplia-se a visibilidade das atividades desenvolvidas pelas entidades. Desta maneira, a FEAPAE's SC e as APAE's filiadas hão de cumprir sua missão: promover a cidadania das pessoas com deficiência e combater a discriminação contra elas.

Por convicção, acreditamos que o sucesso do movimento apaeano em Santa Catarina depende da profissionalização do setor de comunicação tanto na FEAPAE's SC quanto nas APAE's filiadas. O amadorismo é uma das características das organizações do Terceiro Setor que, ao nosso ver, custa muito caro aos cofres das entidades, em razão dos desperdícios ocasionados pela falta de conhecimento técnico-operacional neste setor. Logo, a profissionalização se

torna cada vez mais importante, para que as informações atinjam os públicos de interesse com eficácia e eficiência, possibilitando a fidelização dos doadores, uma vez que a transparência das ações, inclusive as de prestação de contas, é o caminho para reforçar a marca, conquistar a confiança e o respeito de todos os públicos, além de manter as portas sempre abertas.

Por isso, as pessoas que ocupam a presidência da FEAPAE's SC precisam desmonopolizar as informações geradas entre as APAE's para garantir o desenvolvimento delas, abandonando a Escola Sistemática para ir ao encontro dos ideais da Escola de Relações Humanas, definida por Marin (1997). Diante desta conduta organizacional, a gestão da comunicação possibilita o acesso às informações, o diálogo e a participação de todos os envolvidos com o movimento apaeano. Com isso, quaisquer necessidades são satisfeitas e a interação entre os integrantes do grupo é facilitada, uma vez que a participação de cada um é garantida durante a tomada e a administração das decisões.

Atualmente, a proximidade geográfica das sedes das APAE's do Médio Vale do Itajaí e da FEAPAE's SC favorece o fluxo ágil de informações. Porém, observamos que as APAE's estão na contramão no circuito comunicacional. Elas não mantêm a FEAPAE's SC informada sobre as suas atividades, nem mesmo sobre os seus contatos. Mas entendem que a FEAPAE's SC deve se responsabilizar pela divulgação das suas ações nos canais de comunicação (*site* e boletim *on-line*) dela próprios com a finalidade de retransmitir as informações do movimento apaeano aos demais públicos. Logo, entendemos que a movimentação do circuito comunicacional entre as APAE's e a FEAPAE's SC é incoerente, simplesmente porque a comunicação entre as organizações deixa a desejar.

Por outro lado, a FEAPAE's SC e as APAE's têm um ponto em comum: a consciência sobre a preservação da identidade organizacional. Porém, na comunicação estratégica, é preciso saber administrar as informações que são divulgadas para que os benefícios da própria imagem - já consolidada - possam render dividendos para as APAE's. Neste sentido, a comunicação entre as APAE's e a FEAPAE's SC não deve ser restrita ao âmbito interno, como verificamos na pesquisa. É preciso se comunicar com os demais públicos envolvidos, direta ou indiretamente, com tais entidades, pois é inadmissível perder recursos por falta de divulgação, inclusive a de imagem, uma vez que há uma diversidade de meios de comunicação.

Neste contexto, é importante ressaltar que reconhecemos a gestão voluntária das entidades do Terceiro Setor. Mas acreditamos que esta característica não pode ser utilizada como uma justificativa para impedir a profissionalização do setor de comunicação. Conforme vimos no decorrer deste estudo, a comunicação organizacional objetiva atender aos públicos de interesse de uma organização, sem se desvirtuar da missão, visão e valores organizacionais. Logo, a FEAPAE's SC precisa se comunicar com todos os públicos que estão à sua volta para mostrar o seu potencial de atuação e, com isso, garantir a captação de recursos para as APAE's filiadas. Em outras palavras, a profissionalização do setor de comunicação na FEAPAE's SC é fundamental para que as atividades tenham maior visibilidade, proporcionando resultados mais positivos à organização.

Para finalizar, sugerimos, então, que estudos complementares a esta pesquisa sejam executados, por meio de uma parceria entre a FEAPAE's SC e as Universidades, pois, conforme dissemos anteriormente, nossa atuação em campo foi limitada às autoridades do movimento apaeano do Médio Vale do Itajaí. Por conta disso, as diretrizes para a elaboração de um Plano de Comunicação Organizacional da FEAPAE's SC foram orientadas pelas necessidades e sugestões daquele público que ocupa os cargos de liderança nas APAE's. Assim, os demais públicos também precisam ser ouvidos para que seus interesses e expectativas sobre os rumos da FEAPAE's SC sejam correspondidos, tendo em vista que a comunicação organizacional só é eficaz e eficiente quando todos os públicos têm o acesso incondicional às informações organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADULIS, Dalberto. **O papel da comunicação na captação de recursos**. 2002. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 04 ago. 2004.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Sousa. **Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e Glossário de Termos Anglo-Americanos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**. Manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CESCA, Cleuza Gertrude Gimenes. **Organização de Eventos**. Manual para planejamento e execução. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Senac, 2000.

CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FEDERAÇÃO DAS APAE's DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina**. 2006a. Disponível em: <www.apaesantacatarina.org.br>. Acesso em: 08 fev. 2007.

_____. **Plano de ação 2006**. Penha: FEAPAE's SC, 2006b. 62 transparências, color., 25 cm X 20 cm.

_____. **Boletim FEAPAE's SC**. Penha: FEAPAE's SC, 2006c.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAE's. **Planejamento Estratégico 2006-2008**. Brasília: FENAPAE's, 2006. Disponível em: <www.apaebrasil.org.br>. Acesso em: 20 set. 2006.

_____. **APAE Educadora: A escola que buscamos**. Brasília: FENAPAE's, 2001. Disponível em: <www.apaeminas.org.br>. Acesso em: 20 jan. 2007.

_____. **Projeto Águia**. Manual de Conceitos. Brasília: FENAPAE's, 1998. Disponível em: <www.apaeceara.org.br>. Acesso em: 08 fev. 2007.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p.25-33.

_____. **Privado porém público.** O Terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FRANÇA, Fábio. **Públicos.** Como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

GOHN, Maria da Glória. **Mídia, Terceiro Setor e MST:** impactos sobre o futuro das cidades e do campo. Petrópolis: Vozes, 2000.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GORTARI, Sergio Flores; GUTIÉRREZ, Emiliano Orozco. **Hacia una comunicación administrativa integral.** 2. ed. México: Trillas, 1990.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa.** Teoria e prática. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

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

_____. **Comunicação Organizacional:** surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo, 1998. Digitado.

LIEDTKE, Paulo Fernando. **Políticas públicas de comunicação e o controle da mídia no Brasil.** 2003. Disponível em: <www.emtese.ufsc.br>. Acesso em: 30 maio 2006.

MARIN, Antonio Lucas. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones.** Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial.** A Administração do Terceiro Setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional:** construção de um espaço estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** São Paulo: INTERCOM, 2003. Mesa-redonda. Disponível em: <www.intercom.org.br>. Acesso em: 14 fev. 2007.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Comunicação nos movimentos populares.** A participação na construção da cidadania. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

_____. **Relações públicas, movimentos populares e transformação social.** 1993. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 21 nov. 2006.

PINHO, José Benedito. **Jornalismo na Internet: planejamento e produção da informação on-line.** São Paulo: Summus, 2003.

RIFFEL, Cristiane. A comunicação na ação das ONG's - A experiência da AS-PTA: Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa, na Região Centro-Sul do Paraná. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** São Paulo: INTERCOM, 2002. Mesa-redonda. Disponível em: <www.intercom.org.br>. Acesso em: 30 maio 2006.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000, p.13-23.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação.** São Paulo: Senac, 2003.

SCOMAZZON, Marli Cristina. Comunicação no Terceiro Setor. In: BALDESSAR, Maria José; CHRISTOFOLETTI, Rogério (Orgs.). **Jornalismo em perspectiva.** Florianópolis: UFSC, 2005, p.103-113.

SILVA, Gabriela Albuquerque da; SANTANA, Maria Aparecida. **Plano de Relações Públicas.** Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais de Itajaí - APAE. Itajaí, 2006. Digitado.

SIMÕES, Roberto Porto. Os públicos. In: _____. **Relações Públicas: Função Política.** 3. ed. São Paulo: Summus, 1995. cap.10, p.131-135.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VILLELA, Renata Arantes. **Deficiências.** 1991. Disponível em: <www.floramarela.com.br>. Acesso em: 11 abr. 2007.

WENDHAUSEN, Henrique. **Comunicação e mediação das ONGs.** Uma leitura a partir do canal comunitário de Porto Alegre. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Diretrizes para um Plano de Comunicação Organizacional

Para iniciar um Plano de Comunicação Organizacional, é preciso primeiramente identificar e classificar os públicos que estão envolvidos, direta ou indiretamente, à vida da organização - neste caso, a FEAPAE's SC. De acordo com Simões (1995, p.131), a tipologia de Matrat nos auxilia a “identificar, analisar e referenciar [os públicos] quanto ao poder que eles possuem de influenciar os objetivos organizacionais”, sendo, portanto, uma das mais utilizadas formas de identificação e classificação dos públicos de uma organização do Terceiro Setor. Por esta tipologia, os públicos podem ser classificados como: de decisão, de consulta, de comportamento e de opinião.

O público de decisão é aquele que autoriza ou concorda com as atividades da organização; o público de consulta é aquele que é sondado pela organização quando se pretende agir; já a atuação do público de comportamento “pode frear ou favorecer a ação da organização, pois, as atividades fim e meio dependem deles. Além disso, a conduta individual condiciona a permanência da organização no mercado, na medida em que aceitem, ou não, consumir os produtos oferecidos”. E, por fim, o público de opinião que “influencia a organização pela simples manifestação de seu julgamento e seu ponto de vista” (SIMÕES, 1995, p.132). Diante desta conceituação, os públicos da FEAPAE's SC podem ser assim especificados:

- **Público de decisão:** diretoria e poderes executivos municipal, estadual e federal;
- **Públicos de consulta:** entidades análogas, financiadores de projetos e poderes legislativos municipal, estadual e federal;
- **Públicos de comportamento:** alunos, familiares, associados, professores, técnicos, voluntários, parceiros em projetos, concorrentes (por mídia e recursos), comunidade e públicos potenciais ainda não atendidos pela organização;
- **Públicos de opinião:** mídia local, regional e nacional, universidades, estudantes universitários e pesquisadores.

A partir desta classificação, o segundo passo é desenvolver pesquisas para analisar a situação e diagnosticar os problemas, os recursos disponíveis para saná-los e quais são os interesses dos públicos envolvidos em relação aos caminhos trilhados pela organização. Diante do

cronograma de execução desta pesquisa, ouvimos as sugestões e as críticas apenas das autoridades do movimento apaeano do Médio Vale do Itajaí. E, por conta disso, apontamos as diretrizes para satisfazer as necessidades deste público específico, ficando em aberto as questões pertinentes que envolvem os demais públicos.

- **Implantação de uma Assessoria de Comunicação**

Com uma estrutura mínima para o setor de comunicação, os serviços de uma Assessoria de Comunicação da FEAPAE's SC objetivam facilitar a relação entre a entidade e os públicos, utilizando-se das informações institucionais como recurso de uma gestão eficaz em comunicação organizacional. Logo, a implantação de uma Assessoria de Comunicação é uma necessidade, não uma despesa extra.

- **Elaboração do Planejamento Estratégico em Comunicação**

A partir da implantação da Assessoria de Comunicação, elaborar o Planejamento Estratégico em Comunicação da FEAPAE's SC para definir os planos, programas e projetos com o objetivo de tracejar as ações em comunicação que serão desenvolvidas a curto, médio e longo prazos. Este Planejamento Estratégico deve ser fundamentado em um diagnóstico - fruto de pesquisas com os públicos estratégicos da FEAPAE's SC, ampliando o público entrevistado nesta monografia.

- **Desenvolvimento de pesquisas em comunicação**

Efetivar uma pesquisa de opinião com os pais e/ou responsáveis pelos alunos com deficiência com o objetivo de verificar as necessidades e as expectativas deles em relação à comunicação organizacional e à própria APAE.

- **Conscientização por uma comunicação efetiva e eficaz**

Neste Planejamento Estratégico, é importante constar uma campanha de conscientização para que as APAE's se comuniquem mais e melhor com a FEAPAE's SC. Conforme constatamos, o problema está nas APAE's que não mantêm a Federação atualizada sobre suas informações e sobre seus contatos. Assim, nem mesmo a Federação pode repassá-las para as demais APAE's. Logo, é preciso conscientizar a equipe gerencial e os demais colaboradores das APAE's, também, sobre a importância da comunicação para o êxito das ações da entidade.

Elaborar uma campanha de conscientização sobre a usabilidade do *site* e do boletim *on-line* da FEAPAE's SC. A maioria das APAE's não tem *site* na Internet e o portal da FEAPAE's SC é uma possibilidade de veicular as notícias na rede gratuitamente, ampliando a visibilidade do movimento apaeano e possibilitando uma comunicação interativa entre as APAE's.

- **Produção gráfica e editorial de informativos**

Reformular os projetos gráfico e editorial dos informativos da FEAPAE's SC (*site*, boletim *on-line* e informativo impresso) com o objetivo de padronizá-los por meio das técnicas de edição e de produção textual. Com isto, estas publicações tornam-se mais atraentes e informativas, ampliando sua circulação e atendendo eficientemente as demandas comunicacionais da entidade.

- **Organização de eventos de formação e de capacitação**

Promover cursos de capacitação *in loco* para os professores e técnicos das APAE's, sobretudo, as menores que não têm condições financeiras para transportá-los e acomodá-los em outras cidades, onde há cursos constantemente. O objetivo desta ação é manter os profissionais atualizados sobre as informações das suas áreas de formação, inclusive, aqueles cujas APAE's têm dificuldades.

Promover palestras de orientação sobre elaboração de projetos e de captação de recursos para que as APAE's possam se auto-sustentar. O objetivo desta ação é, além de informar, tornar as APAE's mais independentes a curto, médio e longo prazo.

- **Buscar novos parceiros**

Firmar parceria com instituições de ensino, como, por exemplo, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), para que os acadêmicos de comunicação social (Publicidade, Jornalismo e Relações Públicas) possam efetuar trabalhos acadêmicos ou estágios obrigatórios nas APAE's do Estado, possibilitando, melhor organização das questões de comunicação nestas entidades. O objetivo desta ação é disponibilizar um profissional de comunicação às APAE's, sem custo, por tempo determinado, para que ele possa suprir falhas de comunicação, otimizar recursos e, também, transferir seus conhecimentos às demais pessoas envolvidas com o movimento.

Firmar parceria com um jornal de circulação estadual para que um caderno seja inserido no jornal, com determinada periodicidade, com o objetivo de divulgar as notícias do movimento apaeano no Estado. Uma das necessidades em comunicação apontadas pelos entrevistados desta pesquisa é transformar os fatos das APAE's em notícias, sobretudo, aqueles de interesse público, como as Clínicas Uni-Duni-Tê (Brusque) e Sant'Ana (Canelinha) que também estendem suas atividades à comunidade local.

Firmar convênios com a Secretaria da Saúde para que o Estado também ceda os técnicos (profissionais da saúde, como, por exemplo: fisioterapeutas, psicólogos e fonoaudiólogos etc), assim como é feito com o caso dos professores, que são cedidos pela Secretaria da Educação, pois, muitas APAE's não podem pagar por estes profissionais e há dificuldades em utilizar mão-de-obra cedida pelo município.

- **Preservação da memória histórica do movimento apaeano**

Refazer o histórico da FEAPAE's SC a partir das atas das assembleias e reuniões extraordinárias, dentre tantas outras fontes documentais (fotografias, entrevistas, jornais,

boletins etc), para que as informações sobre os principais feitos de cada presidência fiquem evidenciados. O objetivo desta ação é preservar a memória histórica da trajetória e evolução do movimento apaeano no Estado de Santa Catarina.

- **Programar visitas às APAE's**

Elaborar um cronograma de visitas e um roteiro de perguntas para que a FEAPAE's SC possa investigar as necessidades e expectativas de todas as APAE's do Estado. O objetivo desta ação é tornar a FEAPAE's SC mais participativa na vida das filiadas e, também, transferir responsabilidades aos demais integrantes do movimento apaeano, ampliando a visibilidade das ações da FEAPAE's SC por contato interpessoal.

Elaborar um programa de visitas às APAE's do Estado para que os demais setores da sociedade conheçam o funcionamento da entidade e colaborem com as causas apaeanas. O objetivo desta ação é ampliar a visibilidade das APAE's e incentivar a inclusão social.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

Conforme salientamos anteriormente, estas ações são oriundas das sugestões e das críticas dos entrevistados. Logo, estas propostas não resolvem os problemas de comunicação de imediato, nem mesmo os eliminam por completo. Estas propostas são apenas diretrizes para o processo de elaboração e implantação de um Plano de Comunicação Organizacional, que é longo e depende do envolvimento de todos os integrantes da FEAPAE's SC. Assim, estas propostas amenizam por ora os problemas encontrados no âmbito interno das APAE's do Médio Vale do Itajaí filiadas à FEAPAE's SC.

Diante de um Plano de Comunicação Organizacional mais concreto, a FEAPAE's SC tende a ampliar os seus relacionamentos com profissionalismo e eficácia, uma vez que, por convicção, acreditamos que uma Assessoria de Comunicação é o trampolim para a captação de recursos humanos e financeiros. E quanto mais bem organizado for este setor dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, mais resultados positivos aparecem pelo caminho. Logo, é preciso utilizar todo quadro de funcionários e voluntários, usufruir todas as

habilidades durante o tempo todo, delegar poderes, transferir recursos às pessoas para que elas possam agir e fazer valer a máxima “talentos unidos em prol de um mundo especial”, instituído pela gestão 2006-2008 da Federação das APAE’s do Estado de Santa Catarina.

APÊNDICE B - Entrevista Semi-Estrutura

DADOS GERAIS

Presidente: _____

Primeiro Presidente: _____

Organizações mantidas pela APAE: _____

Data de fundação: _____

Sede própria: () Sim () Não

Se sim, desde quando? _____

Endereço: _____

Cidade: _____

Contatos/Telefone(s): _____

Home page: _____

E-mail: _____

QUESTÕES REFERENTES À APAE

1 - Qual é a infra-estrutura básica que a APAE dispõe?

2 - Qual o número de pessoas envolvidas (diretoria, funcionários, associados, alunos e voluntários) com a APAE e qual é a estrutura (organograma) da Associação?

3 - Existem na APAE pessoas especializadas em comunicação? Quem são elas e o que fazem?

4 - Quais são as principais estratégias de comunicação (publicações, eventos, campanhas etc.)?

5 - Como são decididas as políticas de comunicação na APAE?

6 - Existem atividades feitas em parceria com outras organizações? Exemplifique.

7 - Marcar quais são os instrumentos de comunicação mais tradicionais da APAE:

() Mala direta

() Home page

() Publicações externas

() Eventos

() Jornal interno

() Audiovisuais

() Telefone/fax

() Lobby

() Identidade organizacional

() Propaganda/anúncios

() Brindes

() Release/imprensa

() Outros. Quais? _____

8 - Qual a importância da comunicação para o êxito dos projetos sociais da APAE?

9 - Qual a participação/colaboração da mídia nas causas defendidas pela APAE?

QUESTÕES REFERENTES À FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS APAE's
--

- 10 - Como é feita a comunicação entre a Federação Estadual e a APAE?
- 11 - A Federação Estadual responde com agilidade as demandas comunicacionais da APAE?
- 12 - Como a Federação Estadual procede diante da necessidade da APAE por informação?
- 13- Quais são os principais canais de comunicação com a Federação Estadual?
- 14 - Quais são os pontos fortes/fracos da comunicação entre a Federação Estadual e a APAE?
- 15 - Quais são os principais problemas de comunicação que a APAE enfrenta hoje?
- 16 - Quais são as principais necessidades de comunicação da APAE?
- 17 - Como você percebe a comunicação entre as organizações do Terceiro Setor?
- 18 - Qual é a sua sugestão/crítica a respeito da Gestão da Comunicação Organizacional da Federação Estadual?

APÊNDICE C - Dados Gerais das APAE's do Médio Vale do Itajaí**APAE DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ**

Presidente: Valceni Maria Claudino Vieira dos Santos

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Tempo Feliz

Data de fundação: 14 de novembro de 1984

Endereço: Rua 1926, n.1260 - Centro

Telefone(s): 47-3367-0636 / 3363-5106

E-mail(s): escola@apaebalneariocamboriu.org.br;diretoria@apaebalneariocamboriu.org.br

Home page: www.apaebalneariocamboriu.org.br

Número de alunos atendidos: 141

Quilometragem: 10km a partir de Itajaí

APAE DE BLUMENAU

Presidente: Lorena Starke Schmidt

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Professora Estella Maria Caropreso

Data de fundação: 25 de março de 1965

Endereço: Rua Casemiro de Abreu, n. 216 - Vila Nova

Telefone(s): 47-3323-0000

E-mail(s): apaeb Blumenau@terra.com.br

Home page: em fase de implantação

Número de alunos atendidos: 400

Quilometragem: 74km a partir de Itajaí

Observação: É a maior APAE do Estado em estrutura física e em número de alunos.

APAE DE BRUSQUE

Presidente: Márcio Belli

Organização mantida pela APAE: Instituto Santa Inês, Clínica Uni-Duni-Tê e Centro de Convivência Ruth de Sá

Data de fundação: 14 de setembro de 1955

Endereço: Rua Augusto Bauer, n.35 - Jardim Maluche

Telefone(s): 47-3351-2482

E-mail(s): apaebque@terra.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 212

Quilometragem: 37km a partir de Itajaí

Observação: É a primeira APAE do Estado de Santa Catarina e a segunda do Brasil.

APAE DE CAMBORIÚ

Presidente: Lisete Maria Schmitt Garcia

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Alegria de Viver

Data de fundação: 21 de outubro de 1992

Endereço: Avenida Minas Gerais, n.666 - Centro

Telefone(s): 47-3365-1334

E-mail(s): apaecamboriusc@redel.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 160

Quilometragem: 15km a partir de Itajaí

APAE DE CANELINHA

Presidente: Sandra Helena Tiezerini

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Sant` Ana e Clínica de Fisioterapia Sant` Ana

Data de fundação: 02 de maio de 1985

Endereço: Avenida Prefeito Silvestre Nunes Jr., n.75 - Centro

Telefone(s): 48-3264-0366

E-mail(s): apaecanelinha@brturbo.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 49

Quilometragem: 56km a partir de Itajaí

APAE DE GASPAR

Presidente: Antônio Carlos Schmitt

Organização mantida pela APAE: Centro Integrado de Educação Especial Fênix

Data de fundação: 19 de março de 1983

Endereço: Rua Mafra, n. 99 - Santa Terezinha

Telefone(s): 47-3332-8066

E-mail(s): apaegaspar@terra.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 188

Quilometragem: 52km a partir de Itajaí

APAE DE GUABIRUBA

Presidente: Valmir Zirke

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Professor Arthur Wippel

Data de fundação: 02 de março de 1987

Endereço: Rua 10 de junho, n. 1256 - Centro

Telefone(s): 47-3354-0773

E-mail(s): apaegda@brturbo.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 58

Quilometragem: 45km a partir de Itajaí

APAE DE ILHOTA

Presidente: Clarice da Silva

Organização mantida pela APAE: Centro Integrado de Educação Especial Esperança

Data de fundação: 07 de janeiro de 2003

Endereço: Rua Leoberto Leal, n. 250 - Centro

Telefone(s): 47-3343-1387

E-mail(s): apai_ilhota@yahoo.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 45

Quilometragem: 23km a partir de Itajaí

APAE DE INDAIAL

Presidente: Jurandi Manzani Freitas

Organização mantida pela APAE: APAE de Indaial

Data de fundação: 24 de outubro de 1970

Endereço: Rua Rio de Janeiro, n. 443 - Do Sol

Telefone(s): 47-3333-0032

E-mail(s): apae.ind@terra.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 130

Quilometragem: 90km a partir de Itajaí

APAE DE ITAJAÍ

Presidente: Yvone Garrozi Silva

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Vale da Esperança e Sítio Nossa Senhora da Conceição

Data de fundação: 12 de outubro de 1969

Endereço: Avenida Joca Brandão, 537 - Centro

Telefone(s): 47-3348-8813

E-mail(s): apae.itj@terra.com.br

Home page: www.apaeitajai.org.br

Número de alunos atendidos: 304

APAE DE ITAPEMA

Presidente: Nilson Engel

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Razão de Viver

Data de fundação: 07 de outubro de 1996

Endereço: Rua 458, s/nº - Jardim Praia Mar

Telefone(s): 47-3368-6542

E-mail(s): apaeitapema@ibest.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 78

Quilometragem: 25km a partir de Itajaí

APAE DE NAVEGANTES

Presidente: Ricardo Pedro Inácio

Organização mantida pela APAE: Escola Especial de Navegantes

Data de fundação: 21 de julho de 1980

Endereço: Rua Vandellino Lopes Fagundes, n. 731 - Centro

Telefone(s): 47-3342-2175

E-mail(s): apaenavegantes@ibest.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 124

Quilometragem: 24km a partir de Itajaí

APAE DE NOVA TRENTO

Presidente: Roque Gonsales Montebeller

Organização mantida pela APAE: APAE Nova Trento

Data de fundação: 16 de junho de 1984

Endereço: Rua Salvador Gessele, 50 - Centro

Telefone(s): 48-3267-0448

E-mail(s): apaenovatrento@hotmail.com

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 45

Quilometragem: 73km a partir de Itajaí

APAE DE PENHA

Presidente: Dalmírio Cunha

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Henny Coelho

Data de fundação: 25 de agosto de 1992

Endereço: Rua Erechim, n. 215 - Armação

Telefone(s): 47-3345-5913

E-mail(s): apae_penha@hotmail.com

Home page: www.penha.apaesantacatarina.gov.br

Número de alunos atendidos: 75

Quilometragem: 25km a partir de Itajaí

APAE DE PIÇARRAS

Presidente: Eliane Kerschbaumer Costim

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Deus Menino

Data de fundação: 06 de agosto de 1991

Endereço: Rua da Figueira, n.20 - Nossa Senhora da Paz

Telefone(s): 47-3345-4521

E-mail(s): apaebalneariopicarras@yahoo.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 81

Quilometragem: 29km a partir de Itajaí

APAE DE POMERODE

Presidente: Laudir Carlos Busarello

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Criança Esperança

Data de fundação: 06 de novembro de 1982

Endereço: Rua Alberto Spredemann, n. 200 - Centro

Telefone(s): 47-3387-1666

E-mail(s): apae.po@vegaturbo.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 75

Quilometragem: 91km a partir de Itajaí

APAE DE PORTO BELO

Presidente: Rogério Pedro da Silva

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Ensina-me a Viver

Data de fundação: 24 de setembro de 1985

Endereço: Avenida Governador Celso Ramos, n. 3016 - Centro

Telefone(s): 47-3369-4321

E-mail(s): apae.pb@ibestvip.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 65

Quilometragem: 35km a partir de Itajaí

APAE DE RODEIO

Presidente: Valter Berri

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Amor Perfeito

Data de fundação: 05 de agosto de 1998

Endereço: Rua Giácomo Furlan, n. 550 - Centro

Telefone(s): 47-3384-1244

E-mail(s): apaerodeio@tpa.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 33

Quilometragem: 108km a partir de Itajaí

APAE DE SÃO JOÃO BATISTA

Presidente: Amarildo Daroci

Organização mantida pela APAE: Instituto Benta Alves Azevedo

Data de fundação: 10 de outubro de 1984

Endereço: Rua Manoel Pereira Filho, n. 203 - Centro

Telefone(s): 48-3265-0441

E-mail(s): apaesjb@unetvale.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 71

Quilometragem: 68km a partir de Itajaí

APAE DE TIJUCAS

Presidente: Ilva Porto Faria

Organização mantida pela APAE: Instituto Corália Olinger

Data de fundação: 19 de novembro de 1970

Endereço: Avenida Hercílio Luz, n. 18 - Centro

Telefone(s): 48-3263-0279

E-mail(s): apaedetijucas@terra.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 78

Quilometragem: 43km a partir de Itajaí

APAE DE TIMBÓ

Presidente: Elisabeth Germer

Organização mantida pela APAE: Escola Especial Integrada APAE Timbó

Data de fundação: 20 de junho de 1980

Endereço: Rua Capanema, n. 140 - Bairro das Capitais

Telefone(s): 47-3382-0535

E-mail(s): apaetimbose@tpa.com.br

Home page: não tem

Número de alunos atendidos: 123

Quilometragem: 96km a partir de Itajaí

APÊNDICE D - Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO¹⁹

Você está sendo convidada para participar, como voluntária, em uma pesquisa científica. Após ser esclarecida sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de recusa, você não será penalizada de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do Projeto: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - A experiência da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

Pesquisadora Responsável: DANIELLA HAENDCHEN SANTOS

Telefones para contato: 47-3341-7645 / 47-9915-3016 / 47-3360-6265

Este projeto de pesquisa tem como objetivo estudar a Gestão da Comunicação Organizacional da Federação das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE's) do Estado de Santa Catarina a fim de verificar como a Federação atende a demanda comunicacional das suas filiadas. Para isso, escolhemos as 22 APAE's que compõem a Região Médio Vale do Itajaí, de acordo com a delimitação geográfica da própria Federação, porque esta região é a que contém o maior número de APAE's no seu raio de abrangência.

A pesquisa terá duas fases principais de investigação: a pesquisa bibliográfica (que está em fase adiantada de execução) e a pesquisa de campo, com observação participante e entrevistas em profundidade com os Presidentes da Federação e das 22 filiadas. As entrevistas serão agendadas com antecedência, gravadas, decupadas e arquivadas para posterior análise dos dados. Cada Presidente entrevistado vai assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para maior credibilidade da pesquisa, para garantir o bom relacionamento entre as partes envolvidas e evitar constrangimentos.

Ao findar a análise dos dados, um Plano de Comunicação Organizacional será elaborado para que a Federação atenda seus públicos e amplie os seus relacionamentos com profissionalismo e eficácia. Mas, a Federação tem total liberdade de decidir pela sua implantação, ou não. O tempo de execução da pesquisa é de seis meses, contados a partir desta data, com a prorrogação de três meses se houver necessidade. Os deslocamentos até os municípios, onde estão situadas a Federação e suas filiadas, bem como qualquer recurso material utilizado será custeado pela própria pesquisadora, isentando o grupo pesquisado de qualquer ônus/bônus.

A Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina terá o direito de revisar o relatório final, em tempo hábil, para que a pesquisadora corrija eventuais erros. Uma cópia da versão final, encadernada em brochura, estará disponível às APAE's na sede da Federação. Por outro lado, como contrapartida, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) disponibilizará o mesmo material na Biblioteca Central Comunitária e a pesquisadora terá o direito de apresentá-lo nos congressos nacionais e, também, para possível publicação em formato livro, com a finalidade de divulgar a pesquisa científica.

Assinatura da Pesquisadora Responsável

¹⁹ Adaptação do modelo original elaborado pela Comissão de Ética em Pesquisa da UNIVALI, disponível no *site* www.univali.br/etica.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DO SUJEITO

Eu, **Nome do Participante**, RG n°. _____, CPF n°. _____, abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

_____ (SC), ___ de _____ de 2007.

Assinatura do Participante

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
DO PARTICIPANTE-ENTREVISTADO²⁰**

Nome: _____
Documento de Identidade nº. _____
APAE/Cidade: _____

Pesquisa intitulada: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - A experiência da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina

Pesquisadora Responsável: DANIELLA HAENDCHEN SANTOS

Telefones para contato: 47-3341-7645 / 47-9915-3016 / 47-3360-6265

O(a) senhor(a) foi plenamente informado(a) e esclarecido(a) de que esta pesquisa científica corresponde a um Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão em Comunicação Empresarial, da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), tendo como objetivo estudar a Gestão da Comunicação Organizacional da Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina a fim de verificar como a ela atende a demanda comunicacional das suas filiadas.

Esta pesquisa é exclusivamente de interesse científico, com divulgação dos resultados finais em documento a ser enviado à Biblioteca Central Comunitária da UNIVALI e à Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina, além da apresentação em congressos nacionais e, também, para possível publicação em formato livro.

Todas as respostas serão tratadas confidencialmente e não poderão ser atribuídas a qualquer entrevistado individualmente. Os dados referentes ao entrevistado são sigilosos e privados. A divulgação do resultado busca apenas comprovar fenômenos e mostrar os possíveis benefícios obtidos pela pesquisa, em relação às demais APAE's, públicos envolvidos e a sociedade.

Esta pesquisa não tem caráter financeiro, não cabendo ao entrevistado qualquer ônus/bônus. Sendo a pesquisa aceita espontaneamente, o(a) senhor(a) pode desistir a qualquer momento da pesquisa, inclusive sem motivo, bastando apenas informar, da maneira que achar mais conveniente, a sua desistência. A pesquisadora tem o direito de solicitar informações durante todas as fases da pesquisa, inclusive consultar o pesquisado após a publicação dos resultados.

Portanto, solicitamos o seu consentimento para participar de uma entrevista semi-estruturada, com 18 perguntas abertas pertinentes ao relacionamento entre a APAE e a Federação das APAE's do Estado de Santa Catarina diante da demanda comunicacional.

_____ (SC), ____ de _____ de 2007.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora Responsável

²⁰ Adaptação do modelo elaborado pelo Prof. MSc. João Carissimi para a disciplina Pesquisa em Comunicação e Marketing, do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão em Comunicação Empresarial da UNIVALI.