

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GABRIEL DE PAULA RESENDE**

**A IMPORTÂNCIA DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM  
INSTITUIÇÕES DE TERCEIRO SETOR E A PROPOSTA DE UM  
PLANO DE AÇÃO PARA O INSTITUTO ADEMAFIA**

**VOLTA REDONDA**

**2023**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A IMPORTÂNCIA DE ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EM  
INSTITUIÇÕES DE TERCEIRO SETOR E A PROPOSTA DE UM  
PLANO DE AÇÃO PARA O INSTITUTO ADEMAFIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Publicidade e  
Propaganda do UniFOA como requisito  
parcial para obtenção do título de  
bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluno:  
Gabriel de Paula Resende

Orientador:  
Prof. Mestre Edilberto Venturelli

Coorientadora:  
Profª. Mestre Clarisse Netto Rezende

**VOLTA REDONDA  
2023**



Fundação Oswaldo Aranha

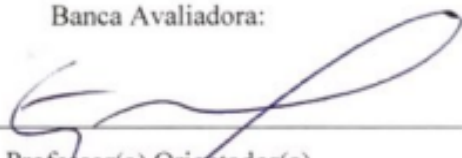


### FOLHA DE APROVAÇÃO

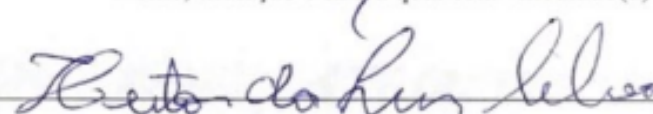
Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A importância de estratégias de comunicação em instituições do terceiro setor e a proposta de um plano de ação para o Instituto Ademafta.  
elaborado por Gabriel de Paula Resende  
apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovado em 08 de 11 de 23.

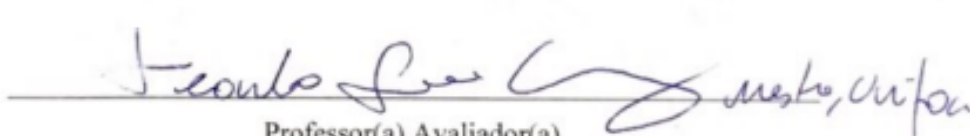
Banca Avaliadora:

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Orientador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Avaliador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Avaliador(a)

Nome, titulação e IES à qual está vinculado(a)

Dedico esse trabalho a minha família e amigos, a todos que contribuíram de alguma forma ao longo da minha jornada de estudo.

Agradeço a todos os professores que cruzaram meu caminho ao longo dos anos na instituição, em especial meus orientadores, Edilberto Venturelli e Clarisse Netto. Gratidão pelo apoio e compreensão ao longo dessa jornada. Agradeço também a Salete Leone, professora responsável pela disciplina que permeia assuntos que foram essenciais para conclusão desse trabalho. Gratidão pela atenção e esforço empenhado a todo momento.

## RESUMO

É necessário compreender a relevância das organizações do Terceiro Setor para o pleno funcionamento da sociedade, sobretudo em áreas que costumam não receber o suporte necessário tanto pelo Estado quanto pelo setor produtivo. O aumento da presença desse setor na sociedade tem acarretado em maior competitividade, naturalmente impondo demandas mais rigorosas por parte dos financiadores, que buscam uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis. A comunicação como um todo é essencial em qualquer tipo de organização, seja ela com fins lucrativos ou de cunho social. Dentro desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo principal evidenciar a vital importância da implementação de estratégias de comunicação nas organizações do Terceiro Setor como um fator determinante para o sucesso dessas entidades através da elaboração de um plano de ação para o Instituto Ademafia de Esporte e Cultura.

**Palavras chaves:** Terceiro Setor; Estratégias; Comunicação; Marketing; Ademafia

## **ABSTRACT**

It is important to understand the relevance of Third Sector organizations for the full functioning of society, especially in areas that tend to not receive the necessary support from both the State and the productive sector. The increased presence of this sector in society has resulted in greater competitiveness, naturally imposing more rigorous demands on the part of financiers, who search for more efficient management of available resources. Communication as a whole is essential in any type of organization, whether for-profit or social. Within this context, the main objective of this work was to highlight the vital importance of implementing communication strategies in Third Sector organizations as a determining factor for the success of these entities through the elaboration of an action plan for the Instituto Ademafia de Esporte e Cultura.

**Keywords:** Third Sector, Strategies, Communication, Marketing; Ademafia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2. TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 O Terceiro Setor nas Favelas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 O Instituto Ademafia de Cultura e Esporte.....</b>	<b>22</b>
<b>3. A COMUNICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 A Comunicação do Instituto Ademafia.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Análise Situacional.....</b>	<b>34</b>
<b>4. PLANO DE AÇÃO PARA O INSTITUTO ADEMAFIA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 A Ferramenta 5W2H como Plano de Ação.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 O Plano de Ação.....</b>	<b>43</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Número de organizações criadas na década de 70.....	16
<b>Figura 2</b>	Participação de atividades do terceiro no PIB brasileiro.....	17
<b>Figura 3</b>	Ademar Lucas e integrantes do coletivo em viagem a Barcelona.....	24
<b>Figura 4</b>	Trecho de um episódio do “Faz teu corre”.....	26
<b>Figura 5</b>	A “Tropinha do S.A” em passeio no Rio de Janeiro.....	27
<b>Figura 6</b>	Luquinhas em entrevista para RJTV - Globo.....	31
<b>Figura 7</b>	Publicação do Instagram do Instituto informando sobre o brechó.....	32
<b>Figura 8</b>	“Luquinhas” em uma das edições do Baile do Ademar.....	33
<b>Figura 9</b>	Cartaz de divulgação do baile.....	33
<b>Figura 10</b>	Modelo de Matriz de SWOT.....	34
<b>Figura 11</b>	Análise da conta do instagram do Instituto.....	36
<b>Figura 12</b>	Análise de postagens.....	37
<b>Figura 13</b>	Mapa das organizações de sociedade civil no Rio de Janeiro.....	38

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Análise Swot (ambiente interno).....	<b>35</b>
<b>Tabela 2</b> Análise Swot (ambiente externo).....	<b>37</b>
<b>Tabela 3</b> Método 5W2H.....	<b>42</b>
<b>Tabela 4</b> Plano de ação para elaboração do cronograma.....	<b>43</b>
<b>Tabela 5</b> Cronograma.....	<b>45</b>
<b>Tabela 6</b> Plano de ação para criação do site.....	<b>46</b>
<b>Tabela 7</b> Plano de ação para o brechó.....	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O termo “Terceiro Setor” surgiu com o objetivo de classificar a atuação de OSCIPs<sup>1</sup> criadas por particulares, como universidades, hospitais, igrejas, e outros tipos de organizações sociais. No Brasil, a expressão ficou conhecida a partir da década de 1990, quando passou a designar o conjunto de entidades privadas, sem fins lucrativos, que buscavam atender as demandas da sociedade, através da captação de recursos e ações sociais<sup>2</sup>.

O Brasil é um país com muitos problemas sociais e o Estado por muitas vezes fica impossibilitado de realizar os atendimentos que a população necessita, como o combate à pobreza, acesso à saúde, educação e cultura. Na pesquisa realizada pelo IBGE em 2021, os dados apontavam que o país teve um aumento recorde e a pobreza atingiu cerca de 62,5 milhões de pessoas, quase 30% da população. Isso faz com que haja um espaço sem ligação entre os cidadãos e o governo que muitas vezes é preenchido pelas organizações do Terceiro Setor. Com isso, se faz necessário o entendimento do trabalho do Terceiro Setor na sociedade, a forma como ele age e impacta na vida dessas pessoas.

Este trabalho apresenta o caso do Instituto Ademafia, o Instituto é a frente social da marca Ademafia, que surgiu em 2020 como um coletivo de skate no morro do Santo Amaro, região central da cidade do Rio de Janeiro, tendo como seu principal fundador o skatista, videomaker e produtor cultural Ademar Lucas, com o intuito de promover a cena local, mostrando a cultura de rua e a coletividade de modo geral.

O projeto oferece aulas de skate para cerca de 60 crianças com idade entre 6 e 18 anos. Além do incentivo ao esporte, a ONG reúne doações para distribuição de cestas básicas e realiza diferentes ações no Morro Santo Amaro, Zona Sul do Rio de Janeiro e que serão apresentadas no capítulo sobre o Instituto.

---

<sup>1</sup> Uma OSCIP é uma qualificação jurídica atribuída a diferentes tipos de entidades privadas que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/arquivos/entenda-o-que-sao-oscips-e-como-elas-funcionam, bc91c97a0a9de710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Uma%20OSCIP%20%C3%A9%20uma%20qualifica%C3%A7%C3%A3o,entidades%20t%C3%ADpicas%20do%20terceiro%20setor.>

<sup>2</sup> SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dmgXfwLTwhKpbCpHxgnpqcx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: junho de 2023.

Enquanto organização, o Instituto foi formalizado em 2020 como Instituto Ademafia de Cultura e Esporte (IACE), visando atender os moradores do morro Santo Amaro, com atividades culturais, de lazer e esportivas para oportunizar novas perspectivas para os mesmos.

Ao falar do projeto, em uma entrevista ao jornal Metrópole, o skatista e movimentador cultural Ademar Lucas afirma que vê a gratidão nos olhares das crianças. “Hoje, elas são mais empoderadas, mais autoconfiantes, mais organizadas. É maravilhoso saber que, juntos, a gente consegue transformar tanta coisa. Tenho a consciência de que crescer dentro da favela ainda traz muitos preconceitos. Então, se a gente não tiver fortalecido para podermos seguir com a cabeça erguida, o mundo só vai colocar nossa cara na lama.”<sup>3</sup> Ou seja, é possível notar as mudanças presentes na vida das crianças que tem participado das ações oferecidas pelo Instituto.

Torna-se importante dizer que antes de se tornar Instituto, as pessoas que hoje estão à frente da organização já promoviam eventos e ações para os moradores da comunidade do Santo Amaro, consiste em trabalho duradouro dedicado a ajudar o próximo e alcançar cada vez mais pessoas e levar educação, esporte e lazer.

Porém, como toda marca e empresa, essas organizações também precisam de visibilidade e renda para realizar suas atividades. Com isso, vamos compreender como o Instituto trabalha para alcançar as suas demandas e propor um plano de comunicação que seja possível atingir mais áreas e fortalecer a atuação da instituição, trazendo mais visibilidade e recursos para suas ações.

O Terceiro Setor se torna cada vez mais presente na sociedade, tendo em vista que o acesso à educação e cultura tem sido cada vez mais desigual, já que o setor público não consegue atingir a todos e fica a cargo dessas entidades levarem estrutura para essa parcela da população que não é beneficiada. Uma maneira de ilustrar isso é através dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), divulgada em junho de 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com o levantamento, 5,6% da população

---

<sup>3</sup> <https://www.vice.com/pt/article/ne5zx8/ademar-luquinhas-ademafia-documentario-globo-news>

do país com 15 anos ou mais não sabiam ler ou escrever em 2022, cerca de 9,6 milhões de pessoas.

A partir disso, é possível compreender a proporção e a importância que as organizações de sociedade civil têm tomado no mercado e na sociedade como um todo. Para excelência das ações realizadas por essas organizações e a atuação do Terceiro Setor, torna-se necessário o uso de técnicas como um plano de ação, para potencializar o desenvolvimento, o impacto e o reconhecimento das ações realizadas por essas entidades.

Dessa maneira, a problemática neste trabalho se constrói através da seguinte pergunta: de que forma as estratégias utilizadas por eles auxiliam na comunicação do Instituto até o momento, contribuindo para as suas ações e quais outras estratégias podem ser adotadas para potencializar seus resultados?

Pode-se dizer que a mobilização por trás do Terceiro Setor geralmente se dá por ajudar as pessoas, os envolvidos com essas instituições estão dispostos a servir pelo simples desejo humanitário, por isso, suas atividades são impulsionadas pela necessidade de ajudar o próximo e muitas das vezes acabam não sendo bem estruturadas no âmbito comunicacional. Com isso, o ganho de visibilidade e impacto das ações de institutos e ONGs acabam sendo comprometidos, tendo em vista que o planejamento das ações e a forma de se comunicar estão diretamente ligados à captação de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades desse setor.

É comum as pessoas acharem que técnicas publicitárias estão ligadas a vendas de produto de uma forma superficial, porém, se faz necessário compreender que o serviço oferecido pelo Terceiro Setor também necessita desta ferramenta para melhorar não apenas a sua comunicação, impulsionar suas ações e atrair os olhares de grandes marcas para apoiarem suas atividades, mas pontos como a gestão dessa empresa, as estratégias corretas a serem adotadas para adquirir recursos e como se posicionar de acordo com o cenário imposto pelo mercado, tendo em vista que as empresas tendem a investir nas organizações com um bom posicionamento, comunicação e visibilidade.

A comunicação é uma das maiores aliadas de uma marca ou empresa, porém, essas entidades buscam recursos na medida em que necessitam deles e

não de forma ordenada, a estratégia de um bom planejamento de ação, deve ser analisada e escolhida de forma assertiva para que todas as etapas do processo sejam realizadas corretamente. Com isso, acredita-se que o uso de ferramentas de comunicação como um plano de ação, por exemplo, é uma ferramenta necessária para se gerir um negócio de forma eficiente e estruturada, atendendo às suas demandas.

A partir deste ponto, temos como objetivo geral propor um plano de ação com estratégias que comunicação que podem ser empregadas no Instituto, como específicos, apresentar dados sobre o crescimento do Terceiro Setor no Brasil, identificar a relevância da comunicação nesse setor, tudo para que obtenham uma melhor visibilidade e com isso melhores resultados e apoio em suas ações.

A principal motivação para sustentar o presente trabalho, reside na importância que o tema possui para a sociedade, o Terceiro Setor vem movimentando a economia e principalmente a cultura, o esporte e o acesso à informação. Esse Terceiro Setor da economia é responsável por alcançar onde os outros não alcançam, principalmente o poder público, e é de suma importância reconhecermos a relevância das ações que vêm sendo feitas por Institutos, ONGs e Fundações.

Um movimento que impacta a vida de milhões de brasileiros deve ser reconhecido, é necessário que essas ações tenham cada vez mais visibilidade, e que as pessoas e as empresas enxerguem a importância dessas entidades que compõem o Terceiro Setor para sociedade. Em relação à área profissional, no mercado de trabalho, este trabalho pode contribuir nas ações de novas entidades, de pessoas que adentraram recentemente para o Terceiro Setor e ainda não sabem como realizar a comunicação do seu instituto e agregar relevância para o cenário. Com isso, ressalta-se a importância dessas entidades aplicarem técnicas publicitárias em suas ações para cada vez mais atraírem os olhares das pessoas e das empresas.

Em questões acadêmicas, a relevância se dá pela contribuição no ato de compreender em como opera o Terceiro Setor e de que forma é possível contribuir com o trabalho dessas organizações, trazendo informações relevantes a respeito desse tema que podem guiar novas pesquisas dentro desse âmbito.

A partir desse trabalho, será elaborado um plano de ação com auxílio de técnicas publicitárias para melhorar a comunicação das entidades que atuam no Terceiro Setor.

O trabalho consiste numa pesquisa descritiva e bibliográfica a fontes de informações secundárias dentro de temas como “Terceiro Setor” e “estratégias de comunicação”, de modo que acrescente informações pertinentes para realização das etapas presentes no trabalho. Com isso, o presente trabalho consistiu em três capítulos. Primeiro, uma revisão bibliográfica, explorou o Terceiro Setor, trabalhando com autores como Sydney Manzione, Eduardo Szazi, Peter Drucker, Zygmunt Bauman entre outros. O segundo capítulo aborda sobre a relevância da utilização de estratégias de comunicação, como um planejamento no âmbito do Terceiro Setor e de que forma essas ferramentas podem agregar nas atividades no setor. A terceira etapa é a parte prática, a criação de um plano de ação para o Instituto Ademafia de Cultura e Esporte.

Para sustentar o primeiro capítulo uma das obras de referência utilizadas é o livro de Camargo e col. (2001), que apresenta uma visão ampla sobre gestão do Terceiro Setor, abordando desde o conceito e características dessas organizações sem fins lucrativos, até questões práticas de gestão, como planejamento estratégico, captação de recursos, gestão de projetos e avaliação de resultados. Outro trabalho usado como referência é o trabalho “Ação social e Terceiro Setor no Brasil”, uma dissertação de mestrado que aborda temas gerais sobre o Terceiro Setor e ações sociais no Brasil, o que embasa a discussão no capítulo.

Ainda no primeiro capítulo, para abordar o tema “Terceiro Setor na favela” foi realizada a leitura de um artigo científico que aborda o assunto de forma semelhante, o artigo “ O Terceiro Setor em favelas do Rio de Janeiro: a emergência de um novo modelo de trabalho comunitário”, o artigo aborda a questão do crescimento no Terceiro Setor no Brasil, como isso atinge e redefine o trabalho comunitário nas favelas e a forma com que a comunicação se molda em prol a evolução das ações realizadas na comunidade, informações essas que irão contribuir para o entendimento de como surgiram as favelas e o Terceiro Setor dentro delas.

Já no segundo capítulo, a obra que servirá de auxílio na construção é “Marketing para o Terceiro Setor” (MANZIONE, 2006), a obra aborda estratégias de comunicação e promoção, o uso das mídias sociais e da tecnologia para engajar o público e o desenvolvimento de parcerias estratégicas e a mensuração de resultados. Além disso, o livro traz exemplos de organizações sem fins lucrativos que aplicaram com sucesso estratégias para atingir seus objetivos, demonstrando como o marketing pode ser uma ferramenta eficaz para aumentar a visibilidade e a relevância dessas organizações e promover suas causas. Com isso, o segundo capítulo busca evidenciar como o marketing e estratégias de comunicação podem auxiliar na comunicação dessas instituições e auxiliarem na eficiência dessas ações. Outra obra referenciada é “Gestão do Terceiro Setor no Brasil” (CAMARGO e col,2002), que aborda sobre com a gestão de entidades filantrópicas é diferente se comparada a empresas privadas, reforça o quão importante é ter profissionais interessados em trabalhar em causas coletivas e fala sobre questões burocráticas que não podem passar despercebidas.

No terceiro e último capítulo, será realizado um plano de ação, através dos estudos realizados nos capítulos anteriores. O intuito é buscar informações que permitam compreender e contextualizar a forma como o Instituto vem realizando esse trabalho e propor novas estratégias que vão agregar no funcionamento e desempenho de suas ações.

## 2. TERCEIRO SETOR

Existem inúmeras definições e conceitos para o Terceiro Setor. Com base nos estudos de Camargo (2001) é um conceito abstrato e ideológico no qual se atribui a existência de um mecanismo social, um conjunto de entidades sem fins lucrativos, que reúne recursos em prol de interesses coletivos.

O Primeiro Setor é representado pelo Estado, dentro de suas competências, temos o municipal, estadual e federal, o Segundo Setor é composto pelas organizações com fins lucrativos, representados pelos setores primário, secundário e terciário, ou seja, a indústria, o comércio e serviço. O Terceiro Setor é representado pelas instituições sem fins lucrativos, instituições essas que atuam nas mais diversas áreas, como assistência social, cultura e meio ambiente.

Para diferenciar as organizações sem fins lucrativos, como ONGs, de empresas e instituições governamentais, surge o termo “Terceiro Setor”, setor este que é composto por organizações cujo objetivo é promover ações que contribuem com o desenvolvimento cultural, social e ambiental. Essas organizações atuam de forma independente do Estado e do setor privado, mas também podem estabelecer parcerias com esses setores. De acordo com Camargo:

Ser Terceiro Setor é mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno [...] Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais [...]. (CAMARGO, et al, 2001, p.15)

Ainda de acordo com o autor, do ponto de vista do mercado, o Terceiro Setor é um conjunto de iniciativas individuais para abraçar os interesses coletivos, democratizando o debate dos problemas sociais, já que o setor privado não é capaz de suprir todas necessidades, uma vez que os interesses coletivos não correspondem com os investimentos lucrativos.

Com base nas pesquisas de Oliveira (2005), independente do motivo, seja prevenção de problemas ou se por sentimentos humanitários, a ação social é tão antiga quanto a própria história da humanidade. Conforme as sociedades cresceram e se tornaram mais complexas, o ato de ajudar precisou ser aprimorado nesse

sentido. É quando a assistência social passa a tomar forma e a agregar suas principais características em praticamente todo o mundo civilizado.

Os primeiros indícios de instituições que realizam atividades na área de assistencialismo no Brasil, surgiram com as igrejas que realizam atendimentos a pessoas em situação de rua e famílias carentes. Esse movimento começou próximo ao século XVI com a fundação da Santa Casa de Misericórdia em Santos, São Paulo. Desde a criação da Santa Casa ela presta esse apoio assistencial e é uma das referências dentre as entidades quando o assunto é Terceiro Setor no Brasil.<sup>4</sup>

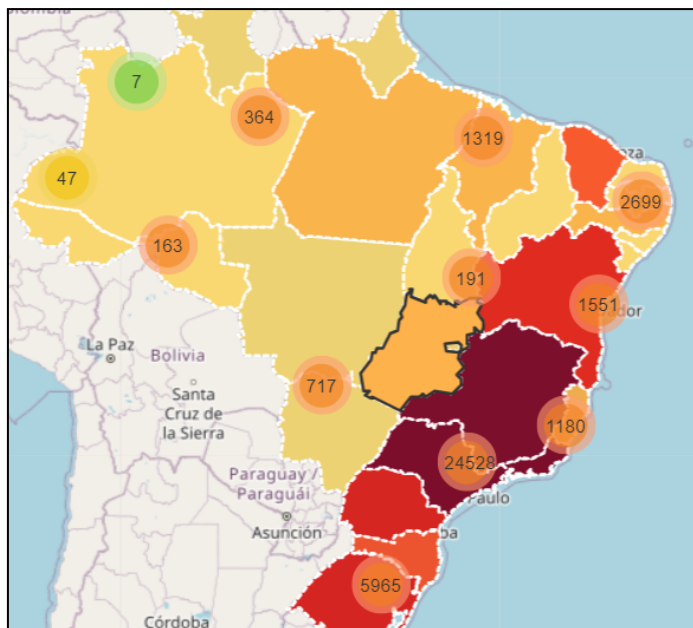
O mais próximo dessa ação social despretensiosa e organizada por voluntários surgiu com as associações oriundas do chamado “catolicismo popular”, ou seja, de iniciativa popular, mas carecendo de uma mediação, aprovação e consentimento da Igreja oficial para poderem existir, afirma Oliveira (2005). Ainda sobre as pesquisas do autor, é neste espaço que se desenvolveram associações voluntárias, como irmandades e confrarias, que proporcionavam serviços sociais do lazer à convivência social.

Do início da década de 1970 em diante o crescimento do número de organizações da sociedade civil fez surgir o Terceiro Setor, afirma Szazi (2001). De acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, idealizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), quase 29 mil organizações foram criadas somente na década de 70 ao longo de todo o Brasil.

---

<sup>4</sup> <https://www.santacasasp.org.br/portal/historico/>

**Figura 1** – Número de organizações criadas na década de 70



**Fonte:** Mapa das Organizações da Sociedade Civil - IPEA

As novas organizações tinham como objetivo a reconstrução da questão social que foi comprometida com a ditadura, a defesa dos direitos humanos e a educação popular. O que se buscava com esses processos educativos era ampliar o nível de compreensão que a população pobre tinha das suas condições de vida, discutindo as suas causas, visando uma atuação crítica na sociedade. (HADDAD; OLIVEIRA, 2001)

Com isso, percebe-se como as ações realizadas por essas entidades estão presentes em nossa sociedade a muitos anos, e o crescimento do Terceiro Setor nos mostra um aumento do compromisso da sociedade com a cidadania, porém, é necessário todo um processo para que cada vez mais organizações como essas tenham mais espaço. Para Drucker:

O Terceiro Setor foi o que mais cresceu, mais movimentou recursos e gerou empregos [...] diariamente são criadas fundações e associações para promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e atuar em áreas onde o Estado é incipiente, como em relação aos idosos, à mulher, aos índios, aos negros, etc., ou é de triste memória, como a das crianças nas ruas em situação de risco em países como o Brasil. (DRUCKER, 1994, p.80)

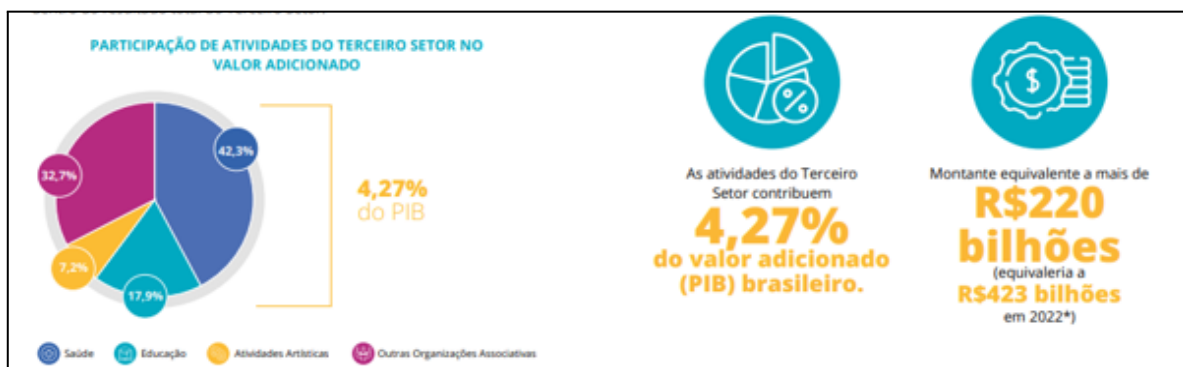
Porém, é importante ressaltar que o ideal é contribuir com subsídios ao Terceiro Setor para que ele se desenvolva por meio de alianças com outros setores, permitindo a articulação de projetos que possam dar credibilidade ao trabalho que

executam, fortalecendo não só estruturalmente, mas também melhorando sua gestão, qualificando seus recursos humanos, garantindo a regularidade de sua atuação e valorizando sua contribuição social.

O desenvolvimento do Terceiro Setor no Brasil tem sido um processo robusto devido às diversas maneiras que esse setor tem buscado para beneficiar as comunidades carentes de recursos, cobrindo lacunas que o setor público, empresas privadas e a própria sociedade não conseguem preencher, a partir desses esforços o setor tem se tornado cada vez mais presente.

Uma maneira de apresentar como o Terceiro Setor vem se firmando na sociedade é através da pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), onde é apontada a relevância econômica do Terceiro Setor no Brasil.

**Figura 2** – Participação de atividades do terceiro no PIB brasileiro.<sup>5</sup>



**Fonte:** Site da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

Segundo a Fipe, nas últimas décadas, em especial a partir do período de redemocratização do Brasil, a atuação das Organizações da Sociedade Civil tem aumentado no país, ocupando papel fundamental na gestão e execução de iniciativas de interesse coletivo. De acordo com os dados, hoje o Terceiro Setor no Brasil possui mais de 815 mil organizações sociais registradas, abrangendo áreas como cultura, defesa de direitos humanos, proteção animal, saúde, educação, assistência social, e esportes.

A pesquisa aponta que as atividades do Terceiro Setor contribuem para 4,27% do valor adicionado (PIB) brasileiro. O montante equivale a mais de R\$ 220

<sup>5</sup> Fipe. A importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil e em suas regiões. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/post/164/estudo-analisa-a-importancia-do-terceiro-setor-para-o-pib>

bilhões, sendo o setor responsável, também, pela geração de 4,7 milhões de empregos, cerca de 5,88% dos postos de trabalho do Brasil. Os dados ficam ainda mais expressivos quando olhado o impacto desses dados nos Estados brasileiros, mais notadamente no Rio de Janeiro, o setor é extremamente relevante para economia fluminense, correspondendo por nada menos que 7,4% dos postos de trabalho e 4,6% do PIB do estado.

Outra maneira de identificarmos como essas organizações vêm ditando as ações de empresas e decisões no mercado é através do ESG. Essa sigla está ligada a três fatores utilizados como parâmetros para avaliar o desempenho de empresas em termos sociais, ambientais e de governança. Esses três pontos são considerados importantes para medir o impacto das empresas na sociedade dentro desses três âmbitos. O ESG é um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada. Trata-se de uma forma de medir o desempenho de sustentabilidade de uma organização

Essa avaliação é feita com base nas atuações da empresa nessas áreas citadas, ou seja, conforme a empresa é mais transparente e demonstra estar verdadeiramente engajada nessas causas, ela se torna mais apresentável e conseqüentemente pode vir a receber mais investimentos.

É interessante observar que questões ambientais e sociais têm se tornado pautas importantíssimas, já que a preocupação das pessoas com essas causas define diversos fatores na hora de consumir algum produto ou serviço. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto AKATU em 2004, os consumidores estão se tornando mais preocupados com a coletividade e sentem-se responsáveis pela melhoria da comunidade em que vivem. Eles são consumidores ativos, pois punem as empresas que adotam atitudes com as quais não concordam e recorrem aos órgãos de defesa do consumidor quando se sentem prejudicados.

Segundo uma pesquisa da EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey,<sup>6</sup> uma empresa de auditoria mundial, 99% dos investidores tem levado em consideração o ESG das empresas antes de tomarem uma decisão de investimento.

---

<sup>6</sup> [https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/how-can-corporate-reporting-bridge-the-esg-trust-gap](https://www.ey.com/pt_br/assurance/how-can-corporate-reporting-bridge-the-esg-trust-gap)

Com isso, é possível perceber como cada vez mais questões que envolvem causas sociais e ambientais têm tomado espaço na sociedade, o que está ligado diretamente com as atividades realizadas pelo Terceiro Setor.

## 2.2 O Terceiro Setor na Favela

No início do século passado, as favelas, como eram chamadas, abrigavam os pobres que eram expulsos dos cortiços, que subiram o morro no entorno da cidade para se alojarem. Naquela época a capital da República do Brasil (Rio de Janeiro) já estava marcada pela formação de favelas. Segundo Zaliar; Al Vito,:

[...] áreas de habitações irregularmente construídas, sem arruamentos, sem plano urbano, sem esgotos, sem água, sem luz. Desta precariedade, resultado da pobreza de seus habitantes e do descaso do poder público, surgiram as imagens que fazem da favela o lugar de carências, do vazio a ser preenchido pelos sentimentos humanitários, do perigo a ser erradicado pelas estratégias políticas que fizeram do favelado, um bode expiatório dos problemas da cidade do "outro", distinto morador civilizado. (ZALUAR; AL VITO, 1998. p.7)

Apoiar comunidades carentes pode ser uma missão muito difícil e complexa, especialmente em locais que temos um crescimento populacional que ocorre de maneira desordenada, mas foi a partir desse cenário complexo, imprevisível e de segregação que florescem atitudes assistencialistas. Segundo Corrêa:

A organização do espaço de uma cidade é causa, mas também consequência das características de seu meio físico, de seus processos históricos, e, também, da atuação dos agentes sociais, tais como o Estado, os agentes fundiários, os promotores imobiliários e os grupos excluídos. (CORRÊA, 1997, s/p)

Seguindo as afirmações de Corrêa (1997), é através de diversos processos históricos e a segregação de grupos que se dá origem a espaços como esses. Segundo Magalhães:

A extinção do regime escravocrata em 1888, sem a criação de políticas de inserção dos ex-escravos no mercado de trabalho ou de garantias básicas de sobrevivência (alimentação, moradia e saúde), gera migrações em massa para as cidades de desempregados e subempregados que, sem condições de comprar ou alugar moradias legais, se alojam em cortiços, antigos quilombos ou constroem moradias em áreas ilegais e desvalorizadas de morros, grotas e pântanos. Com as demolições dos cortiços do Centro pelo Prefeito Pereira Passos, entre 1902 e 1906, sem indenização, seus moradores passam a ocupar os morros mais próximos. (MAGALHÃES, 2010, s/p)

A desigualdade, a precariedade nas mínimas condições básicas para viver, tudo culmina para um espaço defasado de estrutura, seja na área da saúde, cultura, educação ou lazer. Dessa forma é importante para as comunidades a presença de organizações da sociedade civil, tendo em vista que elas se tornam facilitadoras para que as comunidades tenham acesso a esses serviços.

De acordo com as informações de Oliveira (2005) ressaltadas no início do capítulo, a formação de organizações de sociedade civil está presente em nossa sociedade desde o início do século da década de 1960, e dentro dessas comunidades não seria diferente.

Tendo em vista que o Terceiro Setor surge para atender uma demanda que não consegue ser atendida pelo poder público, é previsível que ele estaria presente também dentro das comunidades, já que o surgimento das favelas é decorrente do êxodo da cidade e a desigualdade social entre a população.

Segundo Pestana (2013), um dos primeiros registros de trabalho comunitário dentro das favelas foi em 1959 com a Coligação dos Trabalhadores Favelados do Distrito Federal no Rio de Janeiro. Com o aumento significativo de pessoas se alocando nas favelas, o estado numa tentativa de controlar e impedir a ocupação desses espaços, inicia a partir de procedimentos judiciais a movimentação para despejo dessas pessoas. A partir disso, através de um movimento dos próprios moradores em parcerias com comunidades vizinhas, surge a coligação, com objetivo de lutar por condições de vida que fossem melhores para estes moradores.

Alonso (2002) expressa que entre a década de 1960 e 70 a repressão no país, principalmente nas favelas do Rio de Janeiro era muito forte. Cerca de 100 mil pessoas foram despejadas, quase 60 favelas foram destruídas, os movimentos que existiam em prol dessas comunidades foram esmagados pelo estado.

Ainda de acordo com o autor, no início da década de 1970 o cenário mudou um pouco, as favelas já não são mais vistas como símbolo de desordem, violência e pobreza, ela era vista como símbolo de ações voluntárias, espírito de amizade e cooperação entre pessoas. Esse discurso é justificado pela tentativa de inclusão no campo da política, no Rio de Janeiro, as favelas tornaram-se centros de interesse para aqueles que pretendiam um cargo político.

Na década de 1980 surge um movimento de trabalho em mutirão, onde a prefeitura ou algum órgão financiador comprava matérias de construção e disponibilizava para a população, onde eles se organizavam, construíam ou reformavam as suas próprias casas. Esse trabalho fortalecia ainda mais o símbolo de comunidade e cooperação presente nas favelas, o que era importante para sua imagem e reconhecimento. De acordo com Alonso:

Até hoje, existem favelas que não estão literalmente no mapa. Os moradores não são reconhecidos como cidadãos e não existem perante o poder público ou órgãos colegiados. A comunidade que não está no mapa também não existe como cidadã na sociedade. O esforço de mapeamento, de contagem da população, ainda hoje, depende exclusivamente da participação da comunidade. (ALONSO, 2002, p.24)

Ainda de acordo com Alonso (2002), as organizações sociais se idealizam a partir de grupos de indivíduos que compartilhavam do mesmo interesse e que visavam a melhoria para um local ou grupo em comum.

Outra questão importantíssima para o desenvolvimento do Terceiro Setor se deu na década de 90, a ECO 92 ou Rio 92, uma das maiores conferências ambientais do planeta realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) na cidade do Rio de Janeiro. O objetivo da conferência foi debater sobre o cenário global, levantando pautas relacionadas ao desenvolvimento sustentável. O evento realizado no Rio de Janeiro, contou com a presença de representantes dessas organizações de sociedade civil que iniciavam seus movimentos nas comunidades e com representantes de outros 179 países, ou seja, o que resultou num enorme holofote para as causas levantadas por aquelas organizações. De acordo com Maia; Prata:

A partir deste momento, o crescimento do número de organizações do Terceiro Setor pode ser sentido pelos mais diferentes aspectos. A exposição na mídia é um fato que pôde ser observado com clareza - participação de artistas e figuras públicas em ONGs, convocação de gestores sociais para opinar sobre questões de interesse nacional, programas de TV com pretensão de instrumentos de utilidade pública com participação de diretores de organizações sem fins lucrativos. As manifestações foram intensas e muitos cidadãos passaram a querer - ou a sentiram-se obrigados participar de atividades comunitárias. (MAIA; PRATA, 2006, p.11)

O número de organizações foi apresentando aumentos consideráveis, os assuntos abordados se diversificaram e a possibilidade de parceria com outras

empresas e instituições também melhoraram consideravelmente, ou seja, a força dos grupos de organizações não governamentais começou a aparecer.

Uma das possibilidades para o Terceiro Setor é o reconhecimento de que ele é o espaço da apropriação da cultura para o exercício da cidadania. (MAIA; PRATA, 2006.)

A partir da década de 1990, o Terceiro Setor vem sofrendo um grande processo de amadurecimento e crescimento. Diante desse processo surgem novas questões e reflexões no sentido de tornar estas atividades mais organizadas e coletivas, o que antes eram ações mais diretas, deveriam passar a ser ações sociais que tenham permanência e que possam ser sentidas num processo mais amplo e complexo de mudanças na comunidade, afirma Maia; Prata (2006).

Como foi dito pelos autores acima, o caminhar não foi diferente do previsto, conforme o movimento do Terceiro Setor começou a ter aumento nas suas proporções, suas ações acompanharam o desenvolvimento e se aprimoraram também. Pode-se dizer que o Terceiro Setor desempenha um papel crucial dentro de comunidades de baixa renda e regiões periféricas. De modo geral, ele auxilia em diversas questões social, econômico e cultural, contribuindo para o desenvolvimento dentro das comunidades.

### **2.3 O Instituto Ademafia de Cultura e Esporte**

Antes de falarmos do Instituto Ademafia, precisamos falar apenas da Ademafia, um coletivo voltado principalmente para o movimento do skate que surgiu em meados de 2014 no bairro Santo Amaro, na cidade do Rio de Janeiro. O nome surgiu a partir de uma brincadeira com o nome do criador do coletivo, Ademar Lucas, a junção das três primeiras letras do seu nome “Ade” com o termo “mafia”.

Hoje o Ademafia é mais que um coletivo ou grupo de amigos que andam de skate, ele pode ter diversas vertentes, como marca de roupa, produtora, canal de vídeos no Youtube e instituto. Os seus primeiros passos foram dados no Youtube, ferramenta que potencializou o reconhecimento do coletivo, iniciado no ano de 2014, hoje o canal acumula cerca de 700 vídeos e mais de 25 milhões de visualizações, fazendo com que a internet seja uma das aliadas na trajetória do Instituto.

Através da filmagem do cotidiano o canal começou em 2014, procurando mostrar o movimento do skateboard, Ademar, em conjunto com seus amigos, começou a filmar o “Adelife” um quadro que mostrava a vida de Ademar. Hoje em dia o “Adelife” é o cargo chefe do canal e conta com mais de 300 episódios, levando o skatista e movimentador cultural para diversos lugares do Brasil e do mundo.

Uma das viagens mais importante para o coletivo foi a de comemoração de 5 anos, com apoio de patrocinadores como a Converse, Ademar pode levar seus colaboradores para Barcelona, na Espanha. A cidade é uma das mais famosas no mundo do skateboard, com vários *picos*<sup>7</sup> clássicos que todo skatista sonha em conhecer. Ao todo, foram 7 pessoas do coletivo, inclusive o Marcos Alexandre, conhecido como “Gordinho do Game”, o jovem ficou famoso após viralizar na internet mandando algumas manobras na quadra do seu bairro com um skate velho e enferrujado, Ademar tomou conhecimento do caso e acolheu o jovem, conheceu a família do e as necessidades que eles tinham e apoiou em todas elas. Ele chegou a virar estampa das camisas do coletivo e o valor revertido serviu de recurso para dar suporte a ele e à família. Para selar essa parceria, “Gordinho” foi um dos escolhidos para conhecer a meca do skate e pode vivenciar alguns dias em Barcelona em companhia do restante do coletivo.

Esse é apenas um dos casos que podem ser vistos como prova do trabalho que o Luquinhas vem fazendo e agora do Instituto em conseguir proporcionar qualidade de vida e novas experiências para aqueles que compartilham da mesma realidade que a sua.

---

<sup>7</sup> “Pico” é o termo utilizado pelos skatistas para se referir a um local onde eles andam de skate.

**Figura 3** - Ademar Lucas e integrantes do coletivo em viagem a Barcelona.



**Fonte:** <https://cemporcentoskate.com.br/fiksperto/5-anos-de-ademafia-no-canal-off/>

A popularidade do canal foi aumentando cada vez mais e a variedade do conteúdo apresentado na plataforma do Youtube acompanhou esse desenvolvimento também. Apresentou-se conteúdos voltados à cultura, arte urbana, moda e como sempre a realidade, seu estilo de vida.

Pode-se notar que a ligação do Luquinhas e a Ademafia com a comunidade do Santo Amaro existe. Todos que fazem parte de alguma forma do coletivo nasceram ou vivenciaram o cotidiano da comunidade, a forma de agir e procurar voltar o olhar sempre para os moradores daquela região é algo presente nas ações do coletivo desde os primórdios.

Com o início da pandemia, o canal de Youtube começa a aflorar aos poucos as suas facetas com o que viria a ser hoje um Instituto. O movimento do coletivo começou a cada vez mais abordar a comunidade e mostrar a realidade que eles vivem, evidenciados problemas que a comunidade enfrenta diariamente.

O Ademafia é a materialização de uma vontade de mudar as perspectivas, e caminhar contra toda dificuldade que as pessoas vindas daquela região encaram diariamente, é a oportunidade de dar voz aqueles que foram silenciados pelo

processo social discriminatório, é toda esse movimento se dá como possível através da tecnologia e a comunicação que foram aliadas nesse processo.

Segue na íntegra um trecho da entrevista de Ademar para a Revista Vice<sup>8</sup>, falando sobre esse processo: “Foi muito do nada que comecei a fazer esse trabalho de mídia, na verdade eu não tinha ideia do que estava fazendo. Só sabia que tinha a necessidade de me movimentar. As mídias daqui não eram tão acessíveis por serem de outros estados, aí vi alguns amigos já metendo a mão na câmera, botando no tripé, resolvi não deixar de fazer as coisas porque os caras estavam longe. Fui lá, comprei minha câmera e computador, e meti a mão para filmar. Chamei meu sobrinho pra me ajudar, um outro camarada já fazia uns trampos de faculdade e me filmava também. Eu já tinha uma visibilidade por conta da minha carreira, então achei que era muito importante ter mais gente do meu lado com força também, pra gente conseguir avançar. Aí comecei a mostrar as coisas que estavam ao meu redor, tudo que achava importante, as pessoas, que às vezes nem era o melhor skatista ou músico.”

Se levados em consideração o espaço e visibilidade tidos por pessoas de regiões periféricas ocasionado pelo processo de marginalização, movimentos como esse, que envolvem skate, cultura e esporte são peças importantes para reverter esses fatores.

Com todo esse movimento e aumento do reconhecimento do coletivo, Luquinhas e seus amigos cada vez mais voltavam o seus olhares para a comunidade do Santo Amaro, fazendo questão de evidenciar em cada vídeo a rotina vivenciada por eles, ou melhor, o “corre”, como eles mesmo dizem, daqueles que estavam diariamente buscando uma oportunidade, uma qualidade de vida melhor.

Aos poucos, além de mostrar a sua realidade, Luquinhas começou a movimentar algumas ações para somar no cenário do skate e ajudar alguns moradores, realizando doações de roupas, alimentos, vaquinhas on-line, reforma de pista de skate e até mesmo um mutirão para construir uma casa para uma pessoa em situação de rua. Movimento esse que aos poucos foi atraindo os olhares não só do público que gosta dos vídeos de skate ou se identifica de alguma forma com

---

<sup>8</sup> Entrevista da Revista Vice - Disponível em:  
<https://www.vice.com/pt/article/ne5zx8/ademar-luquinhas-ademafia-documentario-globo-news>

aquela realidade, mas de grandes marcas como Red Bull, Kenner, Converse, Canal Off e Rede Globo.

Essas parcerias renderam grandes ações para o que viria ser hoje o Instituto, Luquinhas e seu coletivo fizeram ações como um quadro realizado pelo Canal Off idealizado pela TV Globo, chamado “Faz teu corre”. A série conta com episódios onde o Luquinhas juntamente com seus amigos, visitam alguns bairros periféricos do Rio de Janeiro e reformam as pistas de skate que em sua maioria se encontram em situação de abandono. Todas as reformas envolviam pessoas que estavam ligadas de alguma forma aquele bairro, eles convidavam outros skatistas, pintores, videomakers e diversos artistas da cultura de rua que o Luquinhas faz questão de inserir em suas ações.

**Figura #4** - Trecho de um episódio do “Faz teu corre”



**Fonte:** <https://canaisglobo.globo.com/assistir/canal-off/faz-teu-corre/tfQkmxx7Qqk/>

A partir dessa consideração e comprometimento em evidenciar e ajudar aqueles que estão ao seu redor, surge o Instituto Adema de Cultura e Esporte (IACE). No ano de 2020, com o início da pandemia, Luquinhas identificou que o cenário vivido pelos moradores da sua comunidade, Santo Amaro, começava a passar por algumas instabilidades. Em entrevista para o Jornal MetrÓpole, Luquinhas fala que várias pessoas da comunidade que trabalhavam de maneira informal passaram a enfrentar problemas na quarentena, foi quando ele reuniu todos os seus contatos e a experiência nas redes sociais e direcionou sua energia para

uma campanha de arrecadação. As ações se concentravam em doações de cestas básicas e até mesmo em ajuda de custo no aluguel de alguns moradores.

Além de ajudar os moradores, em poucos meses o Instituto começou a oferecer aulas de skate na quadra de esportes localizada dentro da comunidade, a “Tropinha do S.A”, como são chamadas as crianças que fazem parte do Instituto, recebem aulas duas vezes na semana durante a tarde.

**Figura #5** - A “Tropinha do S.A” em passeio no Rio de Janeiro



**Fonte:** <https://www.atados.com.br/ong/instituto-ademafia-de-cultura-e-esporte>

O skate, uma ferramenta que segue presente e foi fundamental na construção dessa trajetória do coletivo e agora Instituto, não ficaria de fora dos seus planos, “... me fez dar conta que realmente o skate me abriu um monte de oportunidades.”, afirma Luquinhas numa entrevista para a revista *Vice*.<sup>9</sup>

Hoje o Instituto atende cerca de 85 crianças e além de voltar seus olhos para o restante da comunidade do Santo Amaro. O Instituto oferece diversas atividades como aulas de skate, biblioteca, sessão de cinema, passeios, oficinas de dança e arte e atividades de desenvolvimento educativo e social, o objetivo é contribuir com o desenvolvimento das crianças e da comunidade como um todo.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> <https://www.vice.com/pt/article/ne5zx8/ademar-luquinhas-ademafia-documentario-globo-news>

<sup>10</sup>

[https://www.atados.com.br/ong/instituto-ademafia-de-cultura-e-esporte?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlxccOpqqAdrC2Fgxw0CSL7szeY2nP-dJZpiB3kxxbYT6z24GQcdxMlaAlgaEALw\\_wcB](https://www.atados.com.br/ong/instituto-ademafia-de-cultura-e-esporte?gclid=Cj0KCQiAjMKqBhCgARIsAPDgWlxccOpqqAdrC2Fgxw0CSL7szeY2nP-dJZpiB3kxxbYT6z24GQcdxMlaAlgaEALw_wcB)

### 3. COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIA NO TERCEIRO SETOR

Conforme evidenciado no decorrer deste trabalho, as organizações de Terceiro Setor tiveram uma crescente nos últimos anos, com isso, pode-se dizer que a profissionalização desse serviço é algo relevante para que essas entidades permaneçam ativas.

Compreende-se que a arrecadação de recursos é um dos pontos mais vitais para essas organizações e também um dos seus maiores desafios, se levado em consideração o número de instituições de Terceiro Setor em atividade que podem ser vistas como concorrentes nessa busca para obter recursos e apoio.

Contudo, conseguir realizar a obtenção de recursos requer um investimento na comunicação para que o público alvo seja atingido, seja ele grandes marcas, empresas privadas, públicas ou até mesmo pessoas físicas.

Conquistar esse apoio requer estratégias e planejamento, as empresas não irão apoiar pelo simples fato de serem uma instituição de Terceiro Setor. Segundo Tachizawa (2004), não se pode acreditar que as organizações merecem receber apoio, e sim que esse apoio deve ser conquistado, independente de qual seja a atividade realizada pela organização, é preciso provar para aqueles que apoiam a eficiência e valor dos seus esforços.

Para Stevens (2001), estratégia significa “liderança” e pode ser definida como um caminho com ações que uma organização traça para alcançar seus objetivos. Ele afirma que a estratégia é um dos elementos principais que permite uma empresa alcançar seus objetivos.

Segundo Drucker (1997), quando falamos de estratégia e de marketing para organizações sem fins-lucrativos é diferente de vender, trata-se de conhecer o mercado, saber o que “vender” e quando vender. Mesmo que as instituições sem fim lucrativo utilizem muitas das mesmas ferramentas e estratégias utilizadas por empresas, ela é um pouco diferente, porque a instituição está vendendo uma coisa intangível. Neste sentido, de acordo com Manzione:

[...] é difícil saber se estamos de fato cumprindo nossa missão. Não existe lucro (bottom line) como referência, para ajudar a determinar as prioridades. Essas organizações não existem para gerar lucro, ao contrário das empresas, muitas das suas atividades centrais nunca serão lucrativas pela sua natureza [...]. (MANZIONE, 2006, p.47)

Ainda assim, mesmo com essa sensação de que os resultados não podem ser tangíveis em comparação a empresas de outros setores, traçar um objetivo para manter o funcionamento de uma instituição é relevante para o Terceiro Setor. E quando falamos de comunicação, estratégias e planejamento, o marketing é uma ferramenta que não podemos deixar de evidenciar.

Para Manzione (2006) as atividades de marketing no terceiro setor vem se tornando cada vez mais profissionais, por força das suas necessidades, ampliaram seus conhecimentos nas áreas de *fundraising*<sup>11</sup> e forma de captação de recursos. Pode-se dizer até que as organizações de Terceiro Setor são mais eficientes, por contarem com um discurso um pouco mais emotivo, por estarem ligados a práticas voluntárias.

Em contrapartida, Manzione (2006) ainda afirma que o marketing não se restringe apenas a atividades de fundraising, não basta captar fundos, mas explicar para o que serão utilizados, prestar contas dessa ação e planejar essas atividades.

Para Kotler (1978) a necessidade do uso de marketing nas organizações sem fins lucrativos é essencial, ele aponta que a eficiência é um dos principais motivos para a aplicação dessa ferramenta, por mais que essas instituições não tenha o lucro como principal objetivo, elas estão envolvidas num mercado que as obriga mesmo que inconscientemente utilizar do marketing. A questão não seria compreender se essas instituições devem usar ou não, e sim como devem se comportar e de fato utilizá-lo.

A partir deste ponto, para Manzione (2006) devemos primeiramente definir quem é o nosso público, pessoas físicas, jurídicas, o governo, ou qualquer outro público que seja do interesse e objetivo da instituição. Deve-se pensar qual será o interesse da instituição e pensar quais as demandas se formam para que esse interesse seja alcançado. Para isso, é preciso compreender que o marketing é importante demais para ser deixado a cargo apenas do departamento de marketing. [...] é criar uma filosofia que permeie a empresa de tal sorte que esteja nas mentes de todos os funcionários”. (MANZIONE, 2006, p.50)

---

<sup>11</sup> Fundraising: termo utilizado para se referir a arrecadação de fundos. Tradução de fundraising do Cambridge English-Portuguese Dictionary © Cambridge University Press)

Significa então que todos naquela instituição devem ter seus pensamentos alinhados, independente da função que o funcionário execute, todos sempre devem ter como objetivo final a meta traçada pela equipe. “Por esse motivo, o alinhamento de todos em função do que a empresa faz é fundamental para o bom desempenho” afirma Manziona (2006, p.51).

Dito isso, faz-se necessário compreender como operar esse processo dentro da instituição, no caso como serão executadas essas tarefas para que o objetivo proposto seja alcançado.

### **3.1 A Comunicação do Instituto Ademafia**

Atualmente o Instagram é um dos principais meios de comunicação do Instituto Ademafia, hoje a conta principal conta com um pouco mais de 14 mil seguidores e reúne publicações das atividades realizadas por eles.

Ao todo são quase 400 publicações, dentre elas, fotos, vídeos e conteúdos informativos. Além da conta principal, o Instituto conta com um suporte do perfil pessoal de Luquinhas, o idealizador do Instituto tem um perfil com mais de 130 mil seguidores que é utilizado como forma de impulsionar as ações e atrair mais olhares para o trabalho do Instituto.

**Figura #6** - Luquinhas em entrevista para RJTV - Globo



**Fonte:** [https://www.instagram.com/instituto.ademafia/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/instituto.ademafia/?img_index=1)

Apesar de ter o Instagram como meio de comunicação mais utilizado, o Instituto também promove outras ações em parcerias com entidades e figuras públicas como forma de impulsionar sua visibilidade. Dentre essas ações, estão entrevistas para programas de televisão, participações em podcasts e realizações de eventos, todos com o objetivo de dar visibilidade ao Instituto. Para Tachizawa (2004,p.303), a busca de recursos pode ser vista como

Busca de recursos (não exclusivos, mas predominantemente financeiros) como forma de atingir a missão de uma entidade, implementando programas e projetos de organizações do Terceiro Setor. Conjunto de técnicas destinadas a organizar e a potencializar a busca de recursos. (TACHIZAWA, 2004, p. 303).

Ou seja, essas organizações precisam captar recursos que atendam as necessidades impostas pelas atividades e projetos desenvolvidos. Para isso, precisam constantemente estar desenvolvendo atividades que auxiliem nessa busca, sempre com o foco em atingir os objetivos.

Outra ação que o Instituto encontrou como forma de se comunicar foi com a realização de um brechó, em Novembro de 2022 com o intuito de arrecadar verba para realização das ações de Natal planejadas pelo Instituto naquele ano, o brechó foi criado e realizado uma única vez até então. Intitulado “Brechó da Tropinha”,

fazendo referência ao apelido do grupo de crianças atendidas pelo Instituto, a ação aconteceu em parceria com o Brechó Help, outra entidade do Rio de Janeiro que promove ações de cunho social com o apoio de voluntários a fim de dar suporte a famílias em situação de vulnerabilidade social.

**Figura #7** - Publicação do Instagram do Instituto informando sobre o brechó



Fonte: [https://www.instagram.com/instituto.ademafia/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/instituto.ademafia/?img_index=1)

Ainda sobre as ações realizadas pelo Instituto a fim de propagar a sua imagem, no início deste ano, em Maio de 2023, aconteceu a realização do “Baile do Ademar”. O baile, festa que leva o primeiro nome do Ademar Lucas teve origem em 2009 quando um dos principais nomes do skate carioca comemorava seu aniversário na comunidade do Santo Amaro localizada no Catete, Rio de Janeiro, onde o mesmo reside até hoje.

O evento reúne skatistas de diversas partes da cidade, envolve diversos artistas independentes e tem sua temática voltada principalmente para a cultura Hip-Hop.

**Figura #8** - “Luquinhas” em uma das edições do Baile do Ademar



Fonte: <https://www.instagram.com/p/BUUf9vUDTQz/>

Contudo, diferente das demais edições realizadas do baile, essa foi especial, o baile comemorava 14 anos de existência e toda verba arrecadada foi destinada ao Instituto. A divulgação foi realizada através do programa “Bom Dia Rio”, no quadro “Sextou”, onde indica alguns eventos que movimentam o Rio de Janeiro na sexta-feira e fim de semana. Além da divulgação na televisão, foram utilizados o Instagram do Instituto e o perfil pessoal do “Luquinhas”.

**Figura #9** - Cartaz de divulgação do baile



Fonte: [https://www.instagram.com/bailedoademar/?image\\_index=1](https://www.instagram.com/bailedoademar/?image_index=1)

Levando em consideração as ações expressas acima que já foram desenvolvidas pelo instituto e buscando melhor compreender a comunicação e gestão do mesmo, a fim de propor o plano de ação, faz-se necessário a aplicação de uma análise SWOT e a explanação de alguns dados em relação a comunicação realizadas pelo Instituto até o momento.

### 3.2 Análise Situacional do Instituto

De acordo com Araújo et al.(2015), a análise SWOT é uma ferramenta de gestão usada para elaborar o planejamento estratégico de empresas e novos empreendimentos. A sigla SWOT representa Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo também referida como Análise FOFA ou Matriz SWOT.

**Figura #10** - Modelo de Matriz de SWOT



Fonte: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swt/>

Ainda de acordo com o autor, essas palavras indicam quais avaliações estão sendo realizadas: as forças e fraquezas estão associadas à análise interna, isto é, aos aspectos favoráveis e desfavoráveis da empresa ou do projeto que se deseja executar. São elementos, na sua maioria, passíveis de controle pela empresa e sujeitos a alterações por parte dela, ao contrário do ambiente externo, que é

considerado nas oportunidades e ameaças. Essas variáveis abrangem a análise de mercado, concorrentes, fornecedores e até mesmo o contexto macroeconômico, político, social e cultural.

Essa análise permite um diagnóstico da situação de uma empresa e também do ambiente ao seu redor, fazendo com que as decisões sejam tomadas com menos riscos e de maneira mais assertiva. A partir dessas informações foi desenvolvida a análise SWOT do Instituto Ademafia.

**Tabela 1** - Análise Swot (ambiente interno)

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Boa reputação</li> <li>● Equipe qualificada</li> <li>● Produção</li> <li>● Criatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação Digital</li> <li>● Recurso financeiro</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A contar das informações presentes na tabela acima, faz-se necessário a explanação de cada aspecto pontuado na análise do Instituto, fazendo com que a compreensão do cenário obtido através dessa análise seja compreendido, facilitando o processo de elaboração do plano de ação.

Em relação ao cenário interno, podemos identificar a força, um fator favorável para o Instituto, através das ações realizadas por ele até o momento. O Instituto conta com uma equipe qualificada, fruto do voluntariado exercido por aqueles que se identificam com as ações e pelos amigos do Luquinhas, aqueles que já faziam parte do coletivo anteriormente e exercem funções de videomaker a recriador nas atividades que envolvem as crianças. Conseqüentemente, essa equipe faz com que a produção e a criatividade sejam pontos fortes presentes no Instituto, constantemente propondo novas ideias de ações, como o Baile do Ademar e o Brechó da Tropinha.

Já nos pontos de fraqueza, pode-se identificar a comunicação e o recurso financeiro. Apesar de terem realizado parcerias e projetos com grandes marcas, a captação de recursos e a comunicação é algo inseparável quando falamos de

instituições de Terceiro Setor, como visto nos capítulos anteriores através dos estudos das obras de Philip Kotler (1978) e Sidney Manziane (2006), por exemplo. Tendo em vista que esses projetos não são sequenciais, ou seja, não acontecem com tanta frequência, faz com que surja um hiato considerável entre as ações, o que consequentemente influencia na verba arrecadada pelo Instituto.

Atrelado ao resultado financeiro do Instituto temos a comunicação, conforme explanado anteriormente, mesmo tendo números consideráveis em relação à seguidores, publicações e com um portfólio de ações realizadas, se verificado de forma mais atenciosa, pode-se notar que o Instituto não implementa uma frequência na sua comunicação.

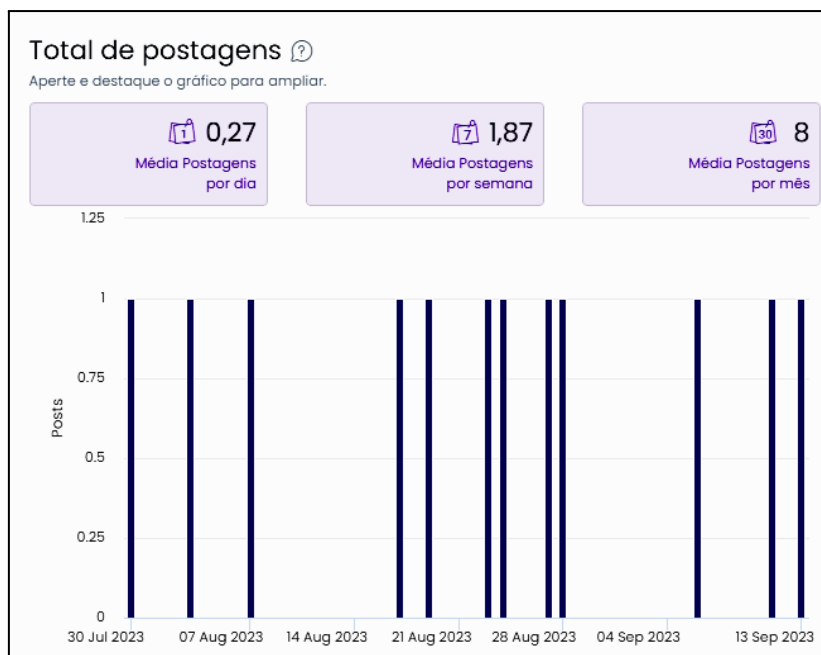
**Figura #11** - Análise da conta do Instagram



Fonte: <https://analisa.io/profile/instituto.ademafia>

A imagem mostra o percentual geral do perfil do Instagram do Instituto nos âmbitos de comprometimento, taxa de curtidas e comentários nas publicações.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <https://rockcontent.com/br/blog/calcular-taxa-de-engajamento-instagram/>

**Figura 12 - Análise de postagens**

Fonte: <https://buzzmonitor.com.br/monitoramento/>

A partir dos números apresentados pelo monitoramento do Instagram do Instituto, nota-se um baixo percentual nos índices de comprometimento, que está diretamente ligado à frequência com que o perfil é movimentado. Esse índice afeta também no percentual de curtidas e comentários, índices esses que estão ligados diretamente ao engajamento. Nota-se também a média de postagens num período de 30 de Julho a 13 de Setembro.

**Tabela 2 - Análise Swot (ambiente externo)**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercado (ESG)</li> <li>● Parcerias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concorrência</li> <li>● Ambiente Violento</li> </ul>

Fonte: Autoral

Em relação ao cenário externo, temos as “oportunidades”, aspectos positivos e favoráveis ao Instituto que pode-se identificar como o “mercado”. Como evidenciado anteriormente neste trabalho, o Terceiro Setor tem atraído os olhares das empresas por conta de estar relacionado o ESG, empresas que demonstram um

compromisso forte com o ESG muitas vezes são consideradas mais atraentes para investimentos e também podem ser vistas como parte de uma abordagem de negócios ético e responsável.

Ou seja, o Instituto tem de aproveitar essa oportunidade de que cada vez mais os olhares estejam voltados para o cenário que eles estão inseridos, de inclusão, responsabilidade social e meio ambiente, para tornar evidente o seu serviço realizado e prospectar novos apoiadores.

Já nas “ameaças” presentes no ambiente externo, deve-se considerar a concorrência, o crescimento do Terceiro Setor no Brasil, em específico no Rio de Janeiro, conta com números expressivos de crescimento. A contar do ano de 2020, ano de criação do Instituto Ademafia, até Setembro de 2023, mais de 1.200 organizações surgiram, como aponta o mapa das Organizações de Sociedade Civil.

**Figura 13** - Mapa das organizações de sociedade civil no Rio de Janeiro



Fonte: <https://mapaosoc.ipea.gov.br/mapa-busca-avancada>

Pode-se assim perceber que a concorrência é um fator externo importante a ser considerado, tendo em vista que é necessário se destacar entre as outras entidades para que as marcas/empresas e as pessoas sintam-se atraídas pelo serviço realizado pelo Instituto e por consequência apoie as ações.

Em consequência dos pontos destacados pela análise situacional do Instituto, e com intuito de utilizar das informações fornecidas pela mesma, entende-se como processo de continuação desse trabalho, a elaboração de um plano de ação.

#### 4. PLANO DE AÇÃO PARA O INSTITUTO ADEMAFIA

A partir dos pontos positivos e negativos observados na comunicação do Instituto, considerando os fatores internos e externos, entende-se que existem alguns aspectos que merecem atenção e manutenção para melhor desempenho. Com isso, seguindo as pretensões apresentadas por este trabalho, será elaborado um plano de ação para o Instituto.

Segundo informações do IPEA<sup>13</sup> (2020), de 12.961 organizações do Terceiro Setor iniciadas em 2020, cerca de 3.000 já encerraram suas atividades, mais de 20% das organizações. Dados como esse, facilitam a interpretação do atual cenário vivido pelas instituições atuantes no mercado.

Para Steven et.al. (2001), ter um plano de ação é um ponto importante para o sucesso de qualquer empreendimento, e chega ser tão importante quanto a própria empresa ou negócio em questão e quase todo estudo que se refere ao insucesso corporativo revela o mesmo problema, não ter estruturado um plano a ser seguido.

Ainda seguindo os estudos de Steven et.al. (2001), ele afirma que o plano de ação é uma declaração por escrito do que será feito e como será feito. Planos de ação são estruturados e executados e os seus resultados usados para desenvolver novas ações à medida que o processo continua. Ainda de acordo com o autor:

Quando você avalia as diversas estratégias que podem ser usadas no marketing, está perguntando qual combinação dessas variáveis pode ser usada para satisfazer as necessidades do cliente e atingir os objetivos do plano. Uma vez escolhida a estratégia, é possível segui-la por vários anos e introduzir alterações [...]. (STEVENS, et.al, 2001, p.140)

Ou seja, é possível elaborar um modelo de plano e realizar ajustes de acordo com a demanda enfrentada pela empresa no momento. Para complementar, de acordo com Kotler (1999), planejar é um ato necessário.

Kotler (1999) ainda afirma que um plano tem de ser simples e direto, munido de metas, objetivos, e o possível custo para execução. O autor entende que todo plano deve conter uma análise situacional, aqui tratado como uma análise SWOT para compreender os principais problemas que a empresa enfrenta, estabelecer

---

<sup>13</sup>IPEA - Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada

objetivos e metas, esses pontos devem ser viáveis e compatíveis com a necessidade da empresa.

Por tanto, segundo as considerações trazidas pelos autores acima, o plano de ação nada mais é do que um documento simples e eficiente presente das principais informações para que nenhuma responsabilidade seja esquecida e todas ações sejam realizadas dentro de um negócio, seja ele iniciativa privada ou sem fins lucrativos como neste caso.

#### **4.1 A Ferramenta 5W2H como Plano de Ação**

Visando simplificar as funções administrativas, aquelas cruciais para a gestão de uma empresa tornando todo processo ligado à gestão ou comunicação, temos a ferramenta 5W2H, escolhida para desenvolver esse trabalho, é um instrumento de fácil utilização que promove melhoria contínua.

Em uma empresa que deseja crescer e fazer bons planejamentos, a planilha 5W2H é extremamente útil. O melhor é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso. (GROSBELLI, 2014, p.24)

De acordo com o SEBRAE (2008), inicialmente utilizada no automobilismo, a ferramenta foi uma forma de facilitar a entender com mais clareza os aspectos a serem melhorados no planejamento de uma empresa, ajudando passo a passo no plano de ação. Esta ferramenta também possibilita a identificar os responsáveis dentro de uma organização e quais serão suas responsabilidades e o porquê realiza tais atividades.

O objetivo desta ferramenta é ter fácil implementação, sem a necessidade de treinamento ou tecnologia específica e abordar as sete perguntas fundamentais de um plano:

**Tabela 3 - Método 5W2H**

Plano 5W2H			
5w	What	O que?	Qual ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá participar ou realizar?
	Where	Onde?	Onde será executada?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	E por que será executada?
2h	How	Como?	Como a ação será executada?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custará para realizar?

Fonte: SEBRAE (2008)

Ainda segundo o SEBRAE (2008), com cada uma dessas perguntas, podem ser feitos outros questionamentos, visando melhor entendimento da função do 5W2H:

- O quê? Qual o assunto? O que deve ser feito?
- Quem? Qual a pessoa responsável?
- Onde? Em qual lugar? Onde será as reuniões? Onde a atividade deve ser executada?
- Por que? Por que a ação precisa ser realizada? Por que ela é necessária?
- Quando? Quando será realizado? Quando será o fim da ação?
- Como? Como será executada? Como deve ser o acompanhamento?
- Quanto custa? Qual o custo benefício? Quanto tempo?

Com essas perguntas é possível entender, direcionar, definir e controlar as ações.

A partir disso, pode-se concluir que a técnica 5W2H é uma ferramenta simples em relação a utilização, mas poderosa para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas.

Dessa forma, a contar das informações coletadas com base na análise situacional do Instituto e a elucidação do funcionamento da técnica escolhida, será elaborado o plano de ação para o Instituto.

#### 4.2 O Plano de Ação

O plano de ação foi elaborado a partir dos pontos positivos e negativos extraídos da análise SWOT, visando extrair o que o Instituto oferece de melhor no quesito “força” e “oportunidade” e trabalhar na correção dos pontos em que o mesmo demonstra “fraqueza” e “ameaças” propondo ações que serão acessíveis e benéficas a entidade. Vale ressaltar que o plano para cada ponto será apresentado individualmente, de maneira que respeite o funcionamento do modelo 5W2H, ou seja, será apresentado um plano para cada proposta.

**Tabela 4** - Plano de ação para elaboração do cronograma

<b>Plano 5W2H - Cronograma para o Instagram</b>			
5w	What	O que?	Cronograma
	Who	Quem?	Equipe responsável
	Where	Onde?	Instagram/Santo Amaro
	When	Quando?	Semanalmente
	Why	Por que?	Engajamento/Visibilidade
2h	How	Como?	Acompanhamento
	How much?	Quanto custa?	Sem custo

**Fonte:** Autoral

A partir das informações presentes na tabela acima, faz-se necessário abordar cada pergunta do plano para justificativa e explicação das etapas:

- O que?

Será elaborado um cronograma voltado para utilização do Instagram do Instituto, com intuito de organizar e planejar as publicações, seguindo uma periodicidade a fim de manter uma frequência moderada.

- Quem?

A execução das atividades propostas no cronograma será de responsabilidade dos voluntários do Instituto que trabalham na parte criação e comunicação do Instituto, juntamente com o Luquinhas, que está sempre à frente da marca.

- Onde?

As atividades propostas no cronograma serão realizadas dentro da plataforma do Instagram, utilizando das informações coletadas do ambiente que cercam o Instituto, as aulas de skate, passeios, voluntariados e eventos que são promovidos no Santo Amaro.

- Quando?

O cronograma deverá ser seguido semanalmente e não tem um prazo determinado, podendo ser articulado de acordo com as necessidades para se encerrar, o objetivo é que o Instituto permaneça com práticas assertivas de comunicação no instagram e mantenha a frequência.

- Por que?

A ação se faz necessária por conta da análise realizada na conta do Instagram do Instituto, após notar a baixa frequência de atividade no perfil e o comprometimento com a comunicação, resultando em pequenos índices de comprometimento apontados pela análise.

- Como?

O cronograma será realizado a partir da segmentação de cada atividade, designando a cada voluntário a tarefa de idealizar o conteúdo proposto para cada dia do cronograma.

- Quanto?

A princípio o cronograma não exige nenhum investimento imediato, apenas um compromisso bem implementado entre os voluntários sobre suas responsabilidades junto ao Instituto. A ação visa proporcionar um bom custo benefício, o objetivo é promover ainda mais as ações do Instituto trabalhando com o que eles já tem em mãos, ou seja, com as atividades que eles já desenvolvem mas que podem ser melhoradas.

Abaixo segue um modelo de como esse cronograma pode ser elaborado e utilizado pelo Instituto para promover as suas ações.

**Tabela 5 - Cronograma**

Segunda-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postagem sobre as próximas aulas de skate da semana, incluindo informações de horário e local.</li> <li>- Apresentar um dos instrutores do Instituto, destacando sua experiência no skate e seu compromisso com a comunidade.</li> </ul>
Terça-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interagir com os comentários e mensagens diretas dos seguidores a fim de construir um relacionamento mais próximo.</li> </ul>
Quarta-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentar algum aluno ou aluna que se destacou recentemente nas aulas da semana ou alcançou algum objetivo.</li> </ul>
Quinta-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interagir com os comentários e mensagens diretas dos seguidores a fim de construir um relacionamento mais próximo.</li> </ul>
Sexta-feira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar a interação dos seguidores, fazendo perguntas na legenda ou realizando enquetes</li> </ul>
Sábado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar os benefícios do skate para o desenvolvimento pessoal e comunitário.</li> </ul>

Domingo	- Compartilhar uma história inspiradora de alguém da comunidade que tenha sido impactado positivamente pelo Instituto e pelo skate.
---------	---

Fonte: Autoral

Todas as ações propostas no cronograma são baseadas de acordo com as necessidades enxergadas após análise da página oficial do Instituto no Instagram e análise situacional, porém, elas podem ser adaptadas e implementadas de acordo com a necessidade do mesmo.

O próximo plano de ação será a idealização de um site para o Instituto. Notou-se que o mesmo utiliza de uma ferramenta de *fundraising* numa plataforma terceirizada, ação essa que pode ser desenvolvida no seu próprio site.

**Tabela 6** - Plano de ação para criação do site

Plano 5W2H - Criação de site			
5w	What	O que?	Site
	Who	Quem?	Equipe responsável
	Where	Onde?	Regional/Nacional
	When	Quando?	Permanente
	Why	Por que?	Aperfeiçoamento/ <i>Fundraising</i>
2h	How	Como?	Acompanhamento
	How much?	Quanto custa?	Sem custo

Fonte: Autoral

- O que?

Será realizada a construção de um site responsivo<sup>14</sup> para o Instituto, com informações gerais sobre a organização.

- Quem?

Da mesma forma que as atividades do cronograma serão realizadas pelos voluntários, para o site não será diferente, já que o Instituto conta com um número grande de voluntários que já integravam o coletivo, sendo assim, as atividades são distribuídas de acordo com a competência de cada voluntário.

- Onde?

A proposta do site é poder proporcionar um alcance mais amplo e prático sobre as informações do Instituto, um site responsivo permite que as pessoas acompanhem por qualquer dispositivo com acesso à internet de qualquer lugar.

- Quando?

O site deve ser iniciado de imediato e mantido por tempo indeterminado, sendo um recurso a ser somado com as práticas que poderão ser realizadas e implementadas no cronograma.

- Por que?

O Instituto utiliza uma plataforma terceirizada para realizar a ação de fundraising, a partir disso, entende-se que é possível realizar essa ação dentro de uma plataforma própria e ainda utilizá-la como suporte para somar na comunicação do Instituto.

- Como?

O objetivo é que o site seja atualizado de acordo com as atividades e ações que forem promovidas pelo Instituto, mantendo todos os canais de comunicação alinhados e atualizados com informações pertinentes que agregarão valor à marca.

- Quanto?

---

<sup>14</sup> site responsivo é uma abordagem ao design da Web que faz as páginas da web renderizarem bem em uma variedade de dispositivos e tamanhos de janela ou tela do mínimo ao máximo.  
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-um-site-responsivo,4a6ad1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCD>

A princípio a criação do site não terá nenhum custo, já é possível acharmos plataformas que oferecem esse serviço de forma gratuita para que se possa ter um domínio na internet.

Tendo em vista que a busca por recursos é uma das “fraquezas” do Instituto, o próximo plano de ação foi elaborado com intuito de aprimorar uma ação que já foi feita por eles, o “Brechó da Tropinha”, visando contribuir positivamente nesse quesito.

**Tabela 7 - Plano de ação para o brechó**

<b>Plano 5W2H - Brechó</b>			
5w	What	O que?	Brechó
	Who	Quem?	Equipe responsável/Parcerias
	Where	Onde?	Zona Sul, Rio de Janeiro
	When	Quando?	Bimestral
	Why	Por que?	Gerar renda
2h	How	Como?	Doação/Parcerias
	How much?	Quanto custa?	Sem custo

**Fonte:** Autoral

- O que?

Deverá ser realizado mais edições do “Brechó da Tropinha”

- Quem?

A ação pode ser realizada pela equipe do Instituto e também por parceiros, assim como foi na última edição onde a Brechó Help cedeu o espaço e apoio nos dias do evento.

- Onde?

Não é necessário ter um local fixo, o brechó pode ser realizado de acordo com a disponibilidade e parcerias que possivelmente venham ceder um espaço para utilização, assim como foi realizado na sua primeira edição.

- Quando?

O objetivo é realizar a cada 02 meses, para que seja possível arrecadar os itens de vestuário para serem colocados à vendas no brechó e reunir parcerias para apoiarem o evento.

- Por que?

O brechó possibilita a arrecadação de verba oferecendo um serviço em troca, ajuda aquelas pessoas com condições financeiras menos favoráveis a adquirirem peças de roupa e é algo que evita o descarte de roupas no meio ambiente, dando mais tempo de vida e uso para essas peças.

- Como?

O objetivo é que no intervalo de 02 meses, a equipe do Instituto consiga providenciar parcerias com outras entidades, espaços culturais e empresas para desenvolverem esse evento. A meta é poder realizar o brechó pela Zona Sul do Rio de Janeiro, fazendo com que as pessoas conheçam a proposta do Instituto.

- Quanto?

Assim como as outras propostas, o objetivo é que o brechó não tenha nenhum custo, seja realizado a partir de doações do público externo, moradores, amigos e todos aqueles que se identificam com a causa.

Todas as propostas foram elaboradas buscando aproveitar das “forças” e “oportunidades” extraídas da análise SWOT e melhorar os pontos que compunham as “fraquezas” e “ameaças” do Instituto. Desta forma é possível elaborarmos as ações de acordo com necessidade apresentada atendendo todas as demandas.

## 5. CONCLUSÃO

Ao final da realização deste trabalho foi possível entender que as organizações de Terceiro Setor exercem um grande papel que contribui para o funcionamento da sociedade, principalmente em áreas que não recebem um devido suporte pelo Estado.

O aumento nesse setor ao longo dos anos gerou uma demanda para que essas organizações se destacassem entre as demais, por conta da grande competitividade implementada no mercado. A partir deste trabalho, entende-se que a comunicação assume um papel de suma importância no Terceiro Setor, pois é através dela que essas organizações se destacam no mercado a fim de buscar recursos de parceiros, empresas e patrocinadores. Para isso, é necessário que a comunicação esteja bem implementada, fazendo com que gere impacto nas ações realizadas por essas entidades, ou seja, que ações estejam planejadas a fim de extrair o melhor daquela organização.

Pode-se verificar que as ações realizadas pelo Instituto Ademafia até o momento trouxeram grandes parcerias e conquistas ao Instituto, porém, é possível notar alguns pontos defasados nas ações de comunicação realizadas por eles, principalmente em relação a frequência e controle com que essas ações são realizadas, possibilitando assim responder a hipótese levantada neste trabalho, concluindo que as ações realizadas auxiliam no desenvolvimento do Instituto mas existem pontos que podem e devem ser melhorados.

Para que o Instituto obtenha mais visibilidade e conseqüentemente mais recursos, é preciso desenvolver ações, e para terem ações é necessário identificá-las, priorizá-las e direcioná-las, e todos esses pontos podem ser encontrados com a utilização de um plano de ação. Com isso, a ferramenta 5W2H foi a escolhida para ser implementada, dentre as principais contribuições conseguidas com a implantação da ferramenta 5W2H como plano de ação, pode-se destacar a possibilidade de identificar uma demanda, propor uma solução e controlar a execução da ação proposta.

Vale ressaltar que o trabalho contribui não só para o Instituto mas para o Terceiro Setor como um todo, o plano de ação, especificamente com a ferramenta

5W2H permite ser adaptado de acordo com a necessidade e realidade de cada organização.

Dessa forma, o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, foi possível compreender o funcionamento do Terceiro Setor, perceber a relevância que as estratégias de comunicação tem nesse mercado e a partir disso propor um plano de ação visando potencializar as ações do Instituto.

Este trabalho é apenas um exemplo entre muitas outras organizações que se encontram nesta mesma situação. Desse modo, a pesquisa apresentada fica como justificativa de que a comunicação é uma ferramenta importante que deve estar presente no Terceiro Setor e que o plano de ação é uma das estratégias que podem ser adotadas a fim de potencializar a comunicação de uma instituição do Terceiro Setor.

## 6. REFERÊNCIAS

ALONSO, Analúcia F. **A contribuição do Terceiro Setor para a qualidade de vida em favelas**. Dissertação de Mestrado. FGV/EASP, 2002.

ARAÚJO, J.C. et al. **ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano, 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em: 15. Set. 2023

CERVO, A. L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORRÊA, R.L. **Trajetórias geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

DE PAULA, GILLES B. **Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos**. 2016.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor: Um estudo sobre a construção do papel das Organizações Sem fins Lucrativos e de seu campo de gestão**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP-SP, 1999.

FIPE, Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **A importância do Terceiro Setor para o PIB no Brasil e em suas regiões**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://mapaossc.ipea.gov.br/post/164/estudo-analisa-a-importancia-do-terceiro-setor-para-o-pib>. Acesso em: 27. Maio. 2023

GRIEBELER, R. Manoela: **O Desafio da Comunicação em Promover a Mobilização Social no Terceiro Setor: Um estudo de caso da ONG Favela Mundo**,

Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/103379>. Acesso em: 25. Agosto. 2023

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

MELLO, Janine; PEREIRA, Ana Camila Ribeiro. **Dinâmicas do terceiro setor no Brasil: trajetórias de criação e fechamento de Organizações da Sociedade Civil de 1901 a 2020**. Brasília: Ipea, jun. 2023. 39 p. (Texto para Discussão, n. 2891). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacao-item?id=8e5a1f3e-de94-4194-be1d-f8b24e7f2a6a>

MAGALHÃES, João Carlos R. **Histórico das favelas na cidade do Rio de Janeiro**. IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2010. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1111:catid=28&Itemid=23](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1111:catid=28&Itemid=23). Acesso em: 14. Jul. 2023

MAIA, João; PRATA, Pedro. **O Terceiro Setor em Favelas do Rio de Janeiro: A emergência de um novo modelo de trabalho comunitário**. Rio de Janeiro, p.1-23, jan. 2006.

MANZIONE, Sydney: **Marketing para o Terceiro Setor**. São Paulo: Editora Novatec, 2006.

OLIVEIRA, Sidney. **Ação social e Terceiro Setor no Brasil**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005.

PENA, Rodolfo F. Alves. **"Terceiro Setor"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/terceiro-setor.htm>. Acesso em: 17 de junho de 2023.

PESTANA, Marco M. **A União dos Trabalhadores Favelados e a luta contra o controle negociado das favelas cariocas (1954-1964)**. Dissertação de Mestrado. Niterói: PPGH/UFF, 2013.

SEBRAE. **Como utilizar o 5w2h para ter mais efetividade no seu plano de ação**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/como-utilizar-o-5ws2hs-para-ter-mais-efetividade-no-seu-plano-de-acao>. Acesso em: 02. Out. 2023

SILVA, S. Maiara; Meneses, D. Verônica: **O Uso da Comunicação Social nas Organizações do Terceiro Setor**. Anagrama, São Paulo, p. 1-12, jun./ago. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35330>. Acesso em: 17. Set. 2023

SOUSA, Everthon Cosme de; BASTOS, Rafael Schneider. **ADEMAFIA E O SANTO AMARO: transformação social a partir do skate e da mobilização popular**. Ensaios de Geografia. Niterói, vol. 9, nº 20, pp. 64-94, janeiro-abril de 2023

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ongs e estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VENTURA, Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista SOCERRJ, set/out. 2007