

FACULDADE PAULUS DE TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO

**A CIDADE DO SOL:  
ONDE AS ESCOLAS NÃO TÊM PAREDES**

AGÊNCIA INCAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA MOURÃO DE PAULA  
PATRICIA DE SÁ CORREIA  
TIAGO DIAS BATISTA

SÃO PAULO  
2015

AGÊNCIA INCAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA MOURÃO DE PAULA  
PATRICIA DE SÁ CORREIA  
TIAGO DIAS BATISTA

**A CIDADE DO SOL:  
ONDE AS ESCOLAS NÃO TÊM PAREDES**

Projeto Experimental apresentado à Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação (FAPCOM) para a conclusão do Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Orientador Prof. Ms. Fábio Munhoz.

SÃO PAULO  
2015

AGÊNCIA INCAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

GABRIELA MOURÃO DE PAULA  
PATRICIA DE SÁ CORREIA  
TIAGO DIAS BATISTA

**A CIDADE DO SOL:  
ONDE AS ESCOLAS NÃO TÊM PAREDES**

Projeto Experimental apresentado à Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação (FAPCOM) para a conclusão do Bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientador Prof. Ms. Fábio Munhoz.

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

APROVADO EM \_\_/\_\_/\_\_

SÃO PAULO  
2015

*Educação não transforma o mundo.  
Educação muda as pessoas. Pessoas  
mudam o mundo.*

Paulo Freire





Agência de Relações Públicas

## QUEM SOMOS

Olá! Somos a Incas, uma agência de Relações Públicas, com foco na comunicação em organizações do Terceiro Setor. Nascemos em 2014 quando três universitários da FAPCOM (Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação) se uniram para realizar o Trabalho de Conclusão de Curso.



Nosso objetivo é assessorar organizações do terceiro setor com estratégias de comunicação por meio de conteúdos relevantes, auxílio na comunicação interna e reposicionamento da marca, favorecendo assim, o desenvolvimento de ONGS que tenham por objetivo e ideais a disseminação da produção cultural e o bem estar social no país.



## POR QUE INCAS?

O nome Incas foi escolhido por atender as premissas que o grupo buscava: ter um nome reconhecido mundialmente e que carregasse um forte significado de comunicação e integração comunitária.

## CONCEITO

Os Incas constituíram uma grande civilização que dominou uma ampla faixa de terras pelo território sulamericano.

Para interligar as cidades do Império Inca, uma série de estradas de pedra foi construída. As construções impressionam por si só, mas isto não é tudo. A civilização Inca tinha grandes objetivos de comunicação estampados em tudo o que criavam.

Vale ressaltar que as cidades incas contavam com vários projetos arquitetônicos complexos que incluíam a construção de palácios, fortalezas, e templos com dimensões surpreendentes.



Agência de Relações Públicas

## MISSÃO

Construir relacionamentos duradouros entre as organizações e seus públicos, com o intuito de ampliar-lhes os horizontes na direção de um mundo melhor.

## VISÃO

Queremos ser os parceiros de comunicação preferidos das ONGs, para apoiá-las na geração de uma mídia positiva e engajadora junto a seus públicos.

## VALORES

- Transparência
- Inovação
- Sustentabilidade
- Criatividade
- Economia criativa
- Respeito pelas pessoas





## LOGO

O logo foi criado por Tiago Dias, um dos fundadores da agência. Dentre os elementos que compõe o logo estão as pedras Incas, utilizadas na construção de seus impérios, através de uma técnica de encaixe, sem argamassa. Para a agência, esse encaixe perfeito simboliza os vínculos, importantes nas relações duradouras. Além das pedras, temos também os riscos mais artísticos na letra “i”, representando a cultura artesanal Inca.

## CORES



A cor escolhida foi o verde, em dois tons, claro e azulado e a escolha está baseada na psicologia das cores, que diz que o verde:

**“O verde indica a versatilidade, a simpatia e a renovação. É considerada a cor do Equilíbrio, reduzindo tensões. Está associada a pessoas inteligentes e que detestam a solidão.”**

Já o amarelo queimado, a cor secundária, além de assegurar um contraste harmonioso com o verde, reforça a forte ligação dos incas com o Sol, considerado uma divindade.

## QUEM FAZ A INCAS ACONTECER

**Gabriela** é hiperativa por natureza, apaixonada por esportes e está sempre buscando diversificar seu conhecimento. Tem experiência nas áreas administrativas, Comunicação Interna, Redes Sociais e Fotografia. Tem formação Técnica em Administração pelo IFPA (Colégio Humboldt) em sistema bilíngue alemão-português, fez intercâmbio cultural na Alemanha e se graduará em Relações Públicas pela FAPCOM.



**Patrícia** é dinâmica, expressiva e adora se relacionar com pessoas. Tem formação artística, tendo integrado o Coral da Gente e Orquestra Juvenil Heliópolis do Instituto Baccarelli, além disso é Missionária. Também possui experiência em Marketing, Assessoria de Imprensa e Atendimento ao público, com foco em fidelização de clientes e articulação em projetos sociais. Em 2015 se graduará em Relações Públicas pela FAPCOM.



**Tiago** é inovador, sempre em busca de novas experiências e desafios. É formado em Marketing, além de formação Técnica em Produção de Eventos e Artes Gráficas. Tem experiência em manipulação de softwares de criação, rotinas do departamento de Marketing, além de ser um suporte fundamental para as equipes de vendas e de Comunicação Interna. Atua na área de Comunicação Institucional e em 2015 se graduará em Relações Públicas pela FAPCOM.



# AGRADECIMENTOS

Nossa gratidão a Deus, pela oportunidade, a força, a esperança, em cada momento! À Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, por expandir nossos horizontes nestes 4 intensos anos de aprendizado, nos tornando não só profissionais dignos, mas cidadãos completos. A todos os professores, estas incríveis ferramentas de Deus, que nos instigaram a entender toda a essência de ser Relações Públicas e principalmente ao nosso orientador, Fábio Munhoz, fonte de inspiração, motivação constante e porto seguro em nossos momentos de dúvida, instigando nossa criatividade ao máximo.

A Antônia Cleide Alves da Silva, Presidente da UNAS, um ser humano de muita fibra, que conquistou nosso respeito e admiração, e a todos os colaboradores da UNAS, que generosamente compartilharam suas experiências, solícitos e atenciosos, sem os quais nosso Projeto não teria a mesma riqueza de informações.

Ao querido Lucas Mattioli, designer que encheu de vida e emoção, delineando as feições do nosso projeto; e a Bianca Rosa Fidelix, pelo compromisso, talento e competência no desenvolvimento do aplicativo HeliApp. Não nos resta dúvida do futuro iluminado que lhe aguarda.

A professora Fernanda Budag, que dedicou seu tempo nos ajudando com as pesquisas, ah as pesquisas... Sem a Fernanda não teríamos alcançado a qualidade que tivemos. Ao professor Claudio Fatigatti por ter corrigido nosso trabalho com atenção e cuidado, graças a ele a leitura ficou mais fácil e dinâmica.

A amiga do grupo e irmã da integrante Gabriela, Juliana Mourão de Paula, que dedicou tempo para nos ajudar nas apresentações e outras correções.

Por fim, mas não menos importante, muito obrigado a todos os nossos familiares, sobretudo nossas mães, irmãs e irmãos por todo o suporte emocional, motivação e por nunca nos terem deixado perder o foco, e também aos nossos amigos por compreenderem nossos altos e baixos, esperamos que os convites para festas e reuniões voltem a chegar!

# RESUMO

**E**ste trabalho de conclusão do curso de Relações Públicas da Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação foi desenvolvido pela Incas, agência de relações públicas formada em 2014. Visando ajudar as organizações de terceiro setor a disseminar sua visão e com isso melhorar o mundo, a Incas trabalha com o reposicionamento de marca, gestão de crise, assessoria de imprensa e comunicação interna. Em 2014 iniciou o trabalho de Relações Públicas para a UNAS – União e Associação de Moradores de Heliópolis e São João Clímaco, uma organização do terceiro setor localizada em Heliópolis, zona sul da cidade de São Paulo/SP. Após estudar estrategicamente os ambientes internos da organização, o mercado e os públicos, a Incas propôs uma nova forma de relacionamento com seus públicos, para que ela pudesse de fato exercer sua missão. O objetivo principal do plano desenvolvido foi tornar a UNAS conhecida perante todos os seus públicos por todos os seus atributos, sobretudo a missão.

**Palavras-chave:** terceiro setor, comunicação, relações públicas, Heliópolis, análise estratégica, reposicionamento estratégico, posicionamento institucional, Incas, UNAS.



# ABSTRACT

This final project in Public Relations at the college Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação was developed by the Incas, a public relations agency founded in 2014. In order to help the third sector organizations disseminate their vision and thereby improve the world, the Incas works on brand repositioning, crisis management, media relations and internal communication. In 2014 the agency took over the development of a Public Relations project to UNAS, a nonprofit organization located in Heliópolis, south of the city of São Paulo / SP. After studying strategically internal environments of the organization, the market and the public, the Incas proposed a new form of relationship with their public, so that it could in fact accomplish its mission. The main objective of the plan was to make UNAS known by all its stakeholders due to all its attributes, especially its mission.

**Key words:** Third Sector, communication, Public Relation, Heliópolis, strategic analysis, strategic repositioning, institutional positioning, Incas, UNAS.

# LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> A Origem dos Recursos.....	76
<b>Gráfico 2:</b> A Origem dos Recursos B.....	76
<b>Gráfico 3:</b> Proporção de indivíduos que usam internet no celular.....	89

# LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Heliópolis em 1978.....	32
<b>Figura 2:</b> Heliópolis em 1971.....	32
<b>Figura 3:</b> Linha do Tempo.....	33
<b>Figura 4:</b> Projeto arquitetônico por Ruy Ohtake.....	37
<b>Figura 5:</b> Casas pintadas sob a coordenação de Ruy Ohtake.....	37
<b>Figura 6:</b> Organograma UNAS.....	43
<b>Figura 7:</b> Agenda de Parede.....	51
<b>Figura 8:</b> Cabeçalho do Jornal.....	53
<b>Figura 09:</b> Capa do Guia Cultural.....	54
<b>Figura 10:</b> Capa do Guia das CEIs.....	54
<b>Figura 11 e 12:</b> Espaço Memória.....	56
<b>Figura 13:</b> Logo da UNAS.....	56
<b>Figura 14:</b> Rua da Sede.....	56
<b>Figura 15:</b> Entrada da Sede UNAS.....	56
<b>Figura 16:</b> Entrada da CEI Mina.....	57
<b>Figura 17:</b> Quadra Esportiva da UNAS.....	57
<b>Figura 18:</b> Revista Heliópolis Bairro Educador.....	58
<b>Figura 19:</b> Logo Buritis.....	81
<b>Figura 20:</b> Logo da AMAB.....	82
<b>Figura 21:</b> Logo da ACMA.....	83
<b>Figura 22:</b> Logo da União dos moradores e do comércio de Paraisópolis.....	84
<b>Figura 23:</b> Construção do Diagnóstico.....	119
<b>Figura 24:</b> Ilustração do plano.....	123
<b>Figura 25:</b> Layout Newsletter “A Corneta”.....	127
<b>Figura 26:</b> Layout Certificado de participação na autoformação “Entendendo nossa causa”.....	129
<b>Figura 27:</b> Layout Certificado de participação na “Semana dos Educadores”.....	132
<b>Figura 28:</b> Layout crachá de participação na “Semana dos Educadores”.....	132
<b>Figura 29:</b> Layout para novo logo.....	135
<b>Figura 30:</b> Layout para cartão de visitas.....	135
<b>Figura 31:</b> Layout para papel timbrado.....	136
<b>Figura 32:</b> Layout para o relatório social.....	139
<b>Figura 33:</b> Layout cartaz de convite para voluntariado.....	141
<b>Figura 34:</b> Post no Facebook sobre o programa de voluntariado.....	142
<b>Figura 35:</b> Layout camiseta para o programa de voluntariado.....	142

<b>Figura 36:</b> Etiqueta dos produtos.....	144
<b>Figura 37:</b> Post no Facebook da Rádio Heliópolis para a campanha infantil.....	148
<b>Figura 38:</b> Layout “caixinhaTroque seu Conhecimento”.....	151
<b>Figura 39:</b> Selo comércio educador.....	151
<b>Figura 40:</b> Layout Blog UNAS.....	154
<b>Figura 41:</b> Layout Site UNAS.....	155
<b>Figura 42:</b> Layout do “HeliApp” .....	158
<b>Figura 43:</b> Ícone do “HeliApp” .....	158

# LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Dados gerais sobre a UNAS 1.....	27
<b>Tabela 02:</b> Facebook UNAS.....	57
<b>Tabela 03:</b> Instagram da UNAS.....	58
<b>Tabela 04:</b> Youtube da UNAS.....	59
<b>Tabela 05:</b> Públicos essenciais da UNAS.....	63
<b>Tabela 06:</b> Públicos não essenciais da UNAS.....	64
<b>Tabela 07:</b> Redes de Interferência da UNAS.....	65
<b>Tabela 08:</b> Análise SWOT.....	94
<b>Tabela 09:</b> Análise SWOT Cruzada - Pontos Fortes x Ameaças (ST).....	100
<b>Tabela 10:</b> Análise SWOT Cruzada - Pontos Fortes x Oportunidades (SO).....	101
<b>Tabela 11:</b> Análise SWOT Cruzada - Pontos Fraquezas x Oportunidades (WO).....	102
<b>Tabela 12:</b> Análise SWOT Cruzada - Pontos Fracos x Ameaças (WT).....	103
<b>Tabela 13:</b> Cronograma do projeto de pesquisa.....	118
<b>Tabela 14:</b> Investimento total do Plano.....	123
<b>Tabela 15:</b> Cronograma do Plano.....	124
<b>Tabela 16:</b> Investimentos da Ação “A Corneta”.....	126
<b>Tabela 17:</b> Cronograma da Ação “A Corneta”.....	126
<b>Tabela 18:</b> Investimentos da ação “Entendendo a nossa causa”.....	128
<b>Tabela 19:</b> Cronograma da ação “Entendendo nossa causa”.....	129
<b>Tabela 20:</b> Investimentos da ação “Semana dos Educadores”.....	131
<b>Tabela 21:</b> Cronograma da ação “Semana dos Educadores”.....	131
<b>Tabela 22:</b> Investimentos da ação “Dando cores à nossa causa”.....	134
<b>Tabela 23:</b> Cronograma da ação “Dando cores à nossa causa”.....	134
<b>Tabela 24:</b> Investimentos da ação “Você também derrubou as paredes”.....	138
<b>Tabela 25:</b> Cronograma da ação “Você também derrubou as paredes”.....	138
<b>Tabela 26:</b> Investimentos da ação “Amigos do Bairro”.....	141
<b>Tabela 27:</b> Cronograma da ação “Amigos do Bairro”.....	141
<b>Tabela 28:</b> Investimentos da ação “A loja da Quebrada educadora”.....	144
<b>Tabela 29:</b> Cronograma da ação “A loja da Quebrada educadora”.....	144
<b>Tabela 30:</b> Investimentos da ação “A gente troca o que sabe”.....	147
<b>Tabela 31:</b> Cronograma da ação “A gente troca o que sabe”.....	148
<b>Tabela 32:</b> Investimentos da ação “Comércio Educador”.....	150
<b>Tabela 33:</b> Cronograma da ação “Comércio Educador”.....	150
<b>Tabela 34:</b> Investimentos da ação “Educando sem fios”.....	153
<b>Tabela 35:</b> Cronograma da ação “Educando sem fios”.....	154

<b>Tabela 36:</b> Investimentos da ação “HeliApp” .....	157
<b>Tabela 37:</b> Cronograma da ação “HeliApp” .....	158
<b>Tabela 38:</b> Investimentos da ação “Revelando a Cidade do Sol” .....	161
<b>Tabela 39:</b> Cronograma da ação “Revelando a Cidade do Sol” .....	161
<b>Tabela 40:</b> Roteiro da ação “Revelando a Cidade do Sol” .....	162

# LISTA DE APÊNDICE

**Apêndice 01:** Questionário e Apresentação dos dados coletados da Pesquisa de Opinião Pública.....(no CD anexo)

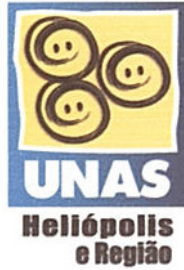
**Apêndice 02:** Roteiro de entrevista e Apresentação dos dados coletados da Pesquisa Institucional com Diretores..... (no CD anexo)

**Apêndice 03:** Questionário e apresentação dos dados coletados da Auditoria de Imagem.....(no CD anexo)

**Apêndice 04:** Questionário e apresentação dos dados coletados da pesquisa de Clima Organizacional.....(no CD anexo)

**Apêndice 05:** Relatórios de visita e observação na UNAS.....(no CD anexo)

# TERMO DE CONSENTIMENTO



## Carta de Consentimento

Eu, Antônia Cleide Alves, confirmo através desta carta a participação dos alunos Patrícia de Sá Correia, Gabriela Mourão de Paula e Tiago Dias do último ano do curso de Relações Públicas da FAPCOM – Faculdade Paulus de Tecnologia e Comunicação, a desenvolverem o Projeto Experimental de Comunicação Integrada (que será finalizado em Junho de 2015) com a UNAS – União e Associação de Moradores de Heliópolis e Região.

Estamos à disposição para fornecer todas as informações necessárias, bem como permitir a aplicação de pesquisas que forneçam dados essenciais para o desenvolvimento do trabalho qualificado.

Consentimos com a realização de gravações, fotos e imagens, autorizando o uso de imagem das unidades da UNAS.

---

**Antônia Cleide Alves**  
**Presidente da UNAS**

**UNAS - União e Associação de Moradores de Heliópolis e Região.**

Telefone: (11) 2272 0140 / (11) 2272 0148

Fax: (11) 2272-9968

Email: [unass@uol.com.br](mailto:unass@uol.com.br) / [recepcaounas@gmail.com](mailto:recepcaounas@gmail.com)

Endereço: Rua da Mina, 38 – Heliópolis, São Paulo. CEP: 04235-460



# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	24
2 ANÁLISE INTERNA.....	27
2.1 Dados gerais da UNAS.....	27
2.2 Histórico da UNAS.....	27
2.3 Linha do tempo.....	33
2.4 Projetos, movimentos e eventos.....	34
2.5 Prêmios.....	39
2.6 Princípios Organizacionais.....	40
2.7 Organograma.....	43
2.8 Recursos.....	44
2.9 Cultura Organizacional.....	46
2.10 Comunicação.....	50
2.10.1 Comunicação Interna e Administrativa.....	51
2.10.2 Comunicação da Causa.....	52
2.10.3 Comunicação Institucional.....	55
2.10.4 Comunicação para mobilização de recursos.....	59
2.10.5 Conclusão.....	60
3 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS.....	62
3.1 Essenciais constitutivos.....	66
3.2 Essenciais não constitutivos.....	67
3.3 Não Essenciais.....	68
3.4 Redes de interferência.....	70
3.5 Conclusão.....	71
4 ANÁLISE EXTERNA.....	73
4.1 Análise Setorial.....	73
4.1.1 Terceiro Setor.....	73
4.1.2 ONG.....	73
4.1.3 Associação.....	74
4.1.4 OSCIP.....	74
4.1.5 Retrato do Terceiro Setor no Brasil.....	75
4.1.6 Relações Públicas e o Terceiro Setor.....	75
4.1.7 Principais Desafios do Terceiro Setor.....	75
4.1.8 Comunicação do Terceiro Setor.....	77
4.1.8.1 Advocacy.....	78
4.1.9 Surgimento dos problemas de moradia.....	78
4.2 Benchmarking.....	80
4.2.1 Associação de Moradores do Bairro Buritis.....	81

4.2.2 Associação de Moradores e Amigos de Botafogo.....	82
4.2.3 Associação Comunitária Monte Azul.....	83
4.2.4 União dos Moradores e do Comércio de Paraisópolis.....	84
4.3 Macroambiente.....	85
4.3.1 Ambiente Cultural.....	85
4.3.2 Ambiente Econômico.....	86
4.3.3 Ambiente Natural.....	88
4.3.4 Ambiente Tecnológico.....	89
4.3.5 Ambiente Demográfico.....	90
4.3.6 Ambiente Político Legal.....	91
5 RAIO-X DA UNAS (Análise SWOT).....	93
5.1 Análise SWOT Cruzada.....	99
6 PROJETO DE PESQUISA.....	105
6.1 Pesquisa de Opinião Pública com Parceiros e Investidores da UNAS.....	106
6.1.1 Problema de Pesquisa.....	106
6.1.2 Objetivos da Pesquisa.....	106
6.1.3 Hipóteses.....	106
6.1.4 Tipo de Pesquisa.....	107
6.1.5 Universo.....	107
6.1.6 Amostra.....	107
6.1.7 Questionário e Apresentação dos dados coletados (Apêndice 01).....	107
6.1.8 Análise dos resultados.....	107
6.2 Pesquisa Institucional com Dirigentes.....	108
6.2.1 Problema de Pesquisa.....	108
6.2.2 Objetivos da Pesquisa.....	108
6.2.3 Hipóteses.....	108
6.2.4 Tipo de Pesquisa.....	109
6.2.5 Universo.....	109
6.2.6 Amostra.....	109
6.2.7 Roteiro e Apresentação dos dados coletados (Apêndice 02).....	109
6.2.8 Análise dos resultados.....	109
6.3 Auditoria de imagem da UNAS na Comunidade.....	111
6.3.1 Problema de Pesquisa.....	111
6.3.2 Objetivos da Pesquisa.....	111
6.3.3 Hipóteses.....	111
6.3.4 Tipo de Pesquisa.....	112
6.3.5 Universo.....	112
6.3.6 Amostra.....	112
6.3.7 Questionário e Apresentação dos dados coletados (Apêndice 03).....	112

6.3.8 Análise dos resultados.....	112
6.4 Pesquisa de Clima Organizacional.....	115
6.4.1 Problema de Pesquisa.....	115
6.4.2 Objetivos da Pesquisa.....	115
6.4.3 Hipóteses.....	115
6.4.4 Tipo de Pesquisa.....	116
6.4.5 Universo.....	116
6.4.6 Amostra.....	116
6.4.7 Questionário e Apresentação dos dados coletados (Apêndice 04).....	116
6.4.8 Análise dos resultados.....	116
6.5 Cronograma das Pesquisas.....	118
7 DIAGNÓSTICO.....	120
8 PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	123
8.1 Programa 1: “Eu educo, eu aprendo”.....	126
8.1.1 Ação 1: A Corneta.....	126
8.1.2 Ação 2: “Entendendo nossa causa”.....	128
8.1.3 Ação 3: Semana dos Educadores.....	131
8.1.4 Ação 4: “Dando cores à nossa causa”.....	134
8.2 Programa 2: “Eu ajudo a derrubar as paredes”.....	137
8.2.1 Ação 1: Você também quebrou as paredes.....	138
8.2.2 Ação 2: Amigos do Bairro.....	140
8.2.3 Ação 3: A loja da Quebrada Educadora.....	143
8.3 Programa 3: Dando asas à educação.....	146
8.3.1 Ação 1: Slogan Bairro Educador “A gente troca o que sabe”.....	146
8.3.2 Ação 2: Comércio Educador.....	149
8.3.3 Ação 3: Educando sem Fios.....	153
8.3.4 Ação 4: HeliApp.....	156
8.3.5 Ação 5: Revelando a Cidade do Sol.....	160
9 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	164
9.1 Recomendações.....	164
9.2 Considerações Finais.....	165
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

A blurred street scene with people and a car, overlaid with the word "Introdução" in a blue cursive font. The background shows a paved street with a person pushing a pink stroller, another person standing, and a silver car. The foreground is dominated by the texture of the cobblestone pavement.

# Introdução

# 1 INTRODUÇÃO

Que o Terceiro Setor enfrenta dificuldades das mais diversas possíveis não é novidade para ninguém. Diante de um cenário vulnerável, a exemplo da desconfiança crescente da população em investir em Projetos, por mais que o terceiro setor queira transformar a sociedade em um lugar melhor para se viver, é atingido indiretamente pela desaceleração da economia, que ao arrecadar menos impostos, investe cada vez menos em projetos sociais.

Nesse contexto, a Comunicação, sobretudo as técnicas de Relações Públicas, surge como apoio no combate de ruídos de linguagem e pode ajudar a reverter um cenário de constantes ameaças para situações de oportunidades ou mesmo de potencializando ações comunitárias.

As organizações enquadradas no Terceiro Setor têm uma produção cultural incrível e principalmente contam com colaboradores que vivenciam diariamente uma necessidade de suprir altas demandas por trabalho, sendo proativos e buscando melhorias de forma criativa para levar a causa adiante. Então, por que não focar neste diferencial humano e disseminar a missão? Foi com essa intenção que a Agência Incas de Relações Públicas escolheu e teve a sorte de trabalhar com a União e Associação de Moradores do bairro de Heliópolis e Região (UNAS).

A UNAS começou suas atividades em tempos turbulentos: após famílias serem despejadas da Vila Prudente no terreno que hoje abriga o bairro de Heliópolis, tinham que lidar com grileiros<sup>1</sup> que queriam cobrar pelo espaço de moradia. A indignação era tamanha e se tornou combustível para avançar na corrida por moradias dignas e outras melhorias para o bairro. Hoje trilha uma história de mais de 25 anos, repleta de conquistas e episódios marcantes, como um incêndio que não só queimou casas, como devastou a acomodação e deu um impulso na vontade de agir ainda mais em prol dos moradores.

Os desafios foram se somando e agora, além de moradias, a UNAS se envolve com a educação dos assistidos, tendo inclusive mudado sua missão em 2012 para “Contribuir para transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade”, alicerçados pelos princípios da educação integral, a ideia inicial era ter escolas sem paredes, para que todos

<sup>1</sup> Segundo o Dicionário Michaelis: Indivíduo que, mediante falsas escrituras de propriedade, procura apossar-se de terras alheias. Advogado ou agente que legaliza propriedades territoriais com títulos falsos.



entendessem que a educação está em todos os atos do cotidiano.

Usando técnicas de Relações Públicas, a agência Incas estudou a fundo a instituição, mapeou seus públicos, estudou o ambiente externo, fez benchmark e chegou a um plano de comunicação com programas voltados por públicos. Mais não pode ser dito aqui, portanto, boa leitura!



introdução





# Análise Interna



## 2 ANÁLISE INTERNA

Por meio da análise do ambiente interno, conheceremos mais sobre a UNAS e munidos desse conhecimento poderemos traçar os pontos fortes e fracos da instituição. Como premissa para reflexão, utilizamos o pensamento de Kunsch (2003, p. 255): “O ambiente interno ou microambiente é formado pelo conjunto de elementos que constituem a organização em si – as pessoas, suas habilidades, suas competências, as condições institucionais de infraestrutura física e de gestão. [...]”

### 2.1 Dados gerais da UNAS

Tabela 1: Dados gerais sobre a UNAS 1

Razão Social	União de Núcleos, Associações e Sociedade de Moradores de Heliópolis e Região
Nome Fantasia	UNAS e Região
Data de Fundação	20/01/1990 (Oficial)
CNPJ	38.883.732/0001-40
Endereço	Rua da Mina, 38 – Heliópolis, São Paulo. CEP: 04235-460.
Telefone	(011) 2272-0140 / (011) 2272-0148
E-mail	unass@uol.com.br/ recepcaounas@gmail.com
Site	www.unas.org.br
Presidente	Antônia Cleide Alves da Silva

Fonte: Agência Incas de Relações Públicas

### 2.2 Histórico da UNAS

A UNAS – União de Núcleos, Associações e Sociedade de Moradores de Heliópolis e São João Clímaco, é uma ONG que surgiu em meados dos anos 80, em Heliópolis há mais de 30 anos trabalhando em prol da comunidade da região, foi oficialmente fundada em 1990<sup>2</sup>. É a maior organização sem fins lucrativos do perímetro onde atua e sua principal atividade é a defesa dos direitos da população, o que significa dizer desde a luta por moradias, até a construção de creches e escolas, por intermédio do poder público.

<sup>2</sup> Memórias de Heliópolis. Disponível em: <<http://memoriasdeheliopolis.org.br/heliopolis/>>. Acesso em: 10 out. 2014, 20:00.





De acordo com dados da prefeitura de São Paulo, a UNAS está presente em um bairro que abrange um milhão de metros quadrados, que segundo relatório do Geofusion 2013<sup>3</sup> para a região, possui 14.285 domicílios, onde vivem cerca de 43 mil habitantes, sendo 47% homem e 52% mulher, dos quais 44% estão na faixa etária de 0 até 24 anos, ou seja, uma comunidade composta por jovens.

A história da UNAS está atrelada à história do bairro Heliópolis, portanto, não há como contá-la sem antes mencionar seu início.

Heliópolis está localizada entre a Estrada das Lágrimas e a Rua Almirante Delamare, um pouco mais ao sul, fazendo divisa também com São João Clímaco, Ipiranga e a cidade de São Caetano do Sul. Há relatos de que em meados de 1940 o terreno de Heliópolis pertencia ao Conde Sílvio Alvares de Penteado, filho do fazendeiro de café Antônio Alvares Leite Penteado. Em 1942 o Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários comprou o terreno por 17.500 contos de réis. Em 1966 o terreno passou a ser administrado pelo Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social, que vendeu parte do terreno para a Petrobrás e começou a construção do Hospital Heliópolis e do Posto de Saúde, na Avenida Almirante Delamare.

Os relatos da Prefeitura de São Paulo sobre o bairro Heliópolis só começam a surgir em **1971**, quando ela retira 153 famílias em estado socialmente vulnerável da Vila Prudente e as despeja provisoriamente nas redondezas do Hospital Heliópolis, para a construção de anéis viários sobre o Rio Tamanduateí. Esses moradores sofriam com as frequentes enchentes na região.

Em **1978**, a prefeitura realizou uma nova remoção de 60 famílias, dessa vez, com moradores vindos da favela do Vergueiro. E assim aos poucos foi nascendo a favela de Heliópolis, que começou a crescer de maneira desordenada. Por conta da falta de recursos da maioria dos seus moradores, muitos barracos começaram a ser construídos. Nordestinos também começaram a imigrar para o bairro, sonhando com uma vida melhor.

No princípio da comunidade, os moradores de Heliópolis travaram lutas com os grileiros<sup>4</sup>, homens de má fé que vendiam terras sem a documentação necessária, Esses confrontos resultaram em mortes na comunidade.

3 Empresa especializada em Georeferenciamento.

4 Segundo o Dicionário Michaelis: Indivíduo que, mediante falsas escrituras de propriedade, procura apossar-se de terras alheias. Advogado ou agente que legaliza propriedades territoriais com títulos falsos.



Nasceu então a necessidade de buscar melhorias para o bairro e orientar os moradores. Com o apoio da Pastoral da Moradia e Pastoral da Criança e Adolescente surgiu a “Associação dos Moradores de Heliópolis que logo se torna a União de Núcleos, Associações e Sociedades dos Moradores de Heliópolis e São João Clímaco, a UNAS!

Durante a gestão do Prefeito Jânio Quadros(1985-1988), os moradores de Heliópolis criaram comissões de moradia para negociar junto ao poder público a regularização dos locais de habitação. No final da gestão, a prefeitura não estava atendendo as negociações com os moradores.

Em **1988** iniciaram os primeiros mutirões para a construção das casas e pavimentação da favela. A próxima gestão foi a do Prefeito Paulo Maluf (1993-1996). Seu governo não tinha como prioridade atender moradores de favelas. Na sua gestão foi construído um anel viário, causando a desapropriação de famílias do Sacomã, que foram deslocadas para a Avenida Presidente Wilson (nas redondezas de Heliópolis), aonde foram construídos prédios do Cingapura. As obras do mutirão para a construção das casas iniciadas na gestão anterior foram encerradas. Nesse período muitos conflitos aconteceram na região, até que os moradores juntamente com a prefeitura chegaram a um acordo judicial, no qual foi determinado que nenhuma ordem de despejo iria se repetir na região até o término da gestão de Paulo Maluf (acordo que se manteve durante a próxima gestão de Celso Pitta).

Na gestão do Governador de São Paulo, Orestes Quércia (que se deu de 1987 até 1990), surgiram as primeiras creches em Heliópolis. A primeira foi construída em **1989** e levou o nome de “CEI Mina”, nome da rua onde ficava e que também no passado era fonte água por conter bicas. As mulheres que moravam na região Se viam obrigadas a confinar seus filhos em um local seguro, durante o expediente de trabalho. No início, algumas mulheres se organizaram para cuidar dos filhos daquelas mães que tinham que trabalhar: elas eram chamadas de mães crecheiras.

A UNAS foi reconhecida como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos e econômicos, com caráter social e cultural a partir de uma gestão comunitária.

Em **1992** foi criada a Rádio Corneta em Heliópolis com o objetivo inicial de facilitar a comunicação entre a UNAS e os moradores da região. Nessa época não havia fundos para criar uma rádio de sistema dial, então foram adquiridos os alto-falantes, toca disco e disco de vinil. A programação ia ao ar apenas aos domingos durante duas horas, aonde eram intercalados avisos sobre as reuniões dos mutirões



e músicas.

Em 1997, Heliópolis recebeu a visita de padres alemães que apoiaram a ideia da rádio corneta e ajudaram-na a ser transformada em Frequência Modulada –FM. Após 5 anos, o dinheiro para a ajuda nessa transformação chegou e a rádio passou a ser a Rádio Comunitária de Heliópolis.

Em 18 de junho de **1996**, houve um incêndio causado por um vazamento de gás em um dos prédios da COHAB em Heliópolis. Para conter o fogo, foram utilizadas técnicas do “Mac Guire” para a condução dos moradores ao prédio de Heliópolis. Foi apenas na terceira tentativa que os bombeiros conseguiram coloca-los no teto do edifício. Também foram utilizados cestos para a retirada das vítimas. O incêndio resultou em 120 famílias desabrigadas e quatro mortes.

Tais famílias foram acolhidas pelas UNAS e alojadas no primeiro momento na EMEF- Escola Municipal de Ensino Fundamental Luíz Gonzaga do Nascimento Júnior, localizada na região de Heliópolis. A UNAS conseguiu com o poder público fundos para ajudar e realocar essas famílias.

Em **1999** Heliópolis foi marcado pela morte de uma jovem chamada Leonarda, aluna da EMEF Campo Salles, localizado na região. A jovem, que tinha apenas 16 anos de idade, foi executada quando voltava para casa após a aula. A UNAS, juntamente com a EMEF Campo Salles ficaram indignados com tamanha violência e impunidade. Desta indignação nasceu a Caminhada pela Paz, conclamando a comunidade a uma atitude de protesto contra a violência na região.

Conhecida atualmente como Movimento Sol da Paz, ao longo dos anos a caminhada anual foi pela luta dos direitos da cidadania, uma ação que reúne professores, alunos, pais e representantes comunitários.

O Movimento Sol da Paz possui alguns objetivos, tais como: despertar lideranças comunitárias, integrar a escola à comunidade, identificar as necessidades da região, fortalecer as escolas do seu entorno e auxiliar a transformar Heliópolis em um bairro Educador.

Em **2000** aconteceu a primeira festa das crianças promovida pela UNAS. Os comerciantes da região apoiaram a causa, doando doces e brinquedos. A festa acontece até hoje e conta com colaboração de várias empresas.

No final de **2003** publicaram uma matéria na qual alegavam que o famoso arquiteto Ruy Ohtake teria afirmado que Heliópolis era o local mais feio de São



análise interna



Paulo. De acordo com ele, não era essa a intenção de suas declarações. Após esse incidente, os líderes comunitários do bairro se aproximaram do arquiteto questionando como o bairro poderia ficar mais bonito. Ruy aceitou o desafio proposto, visitou a comunidade de Heliópolis e escutou o que tinham a dizer. Dessa maneira nasceu o projeto Identidade Cultural de Heliópolis. Após um estudo cromático de cores, Ruy aplicou acabamento em fachadas de algumas casas da região. Em 2002 ajudou na construção da Biblioteca Comunitária de Heliópolis.

Em **2011** a UNAS conquistou 127 novos apartamentos conhecidos como “Redondinhos do Ruy”. Esses prédios, projetados por Ruy Ohtake, fazem parte do projeto Identidade Cultural de Heliópolis. Com investimentos dos governos municipal, estadual e federal, foram construídos 542 novos apartamentos, distribuídos em 29 edifícios em um terreno que antigamente pertencia a SABESP (Sistema de Abastecimento de São Paulo) e atualmente pertencente à Secretaria Municipal de Habitação. O projeto Residencial Heliópolis, ou “Redondinhos do Ruy”, como são carinhosamente conhecidos, possuem arquitetura diferenciada, quatro andares e estrutura adaptada para pessoas com necessidades especiais.

Já em **2012** a missão da UNAS foi atualizada e ela incorporou o conceito de Bairro Educador. Sua missão atual é: “Contribuir para tornar Heliópolis e Região num bairro Educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade”.

No ano de **2015** a UNAS completou 25 anos desde sua Fundação Legal. Como não existe uma data específica do seu início, a data nunca foi comemorada pela comunidade.

A UNAS já foi reconhecida internacionalmente. Cercada de líderes engajados e apaixonados por sua realidade, busca sempre intensificar a comunicação com os moradores, jovens ou não, como formadora de opinião no intuito de obter uma educação de qualidade na região. É a maior organização sem fins lucrativos do perímetro onde atua e sua principal atividade é a defesa dos direitos da população, desde a luta por moradias até a construção de creches e escolas, por intermédio do poder público.

## Heliópolis

Heliópolis, berço da UNAS, deixou de ser a maior favela de São Paulo em 1993<sup>5</sup> e passou a ser considerado um bairro.

5 Portal G1. Em Heliópolis, nem lei é capaz de mudar nome de comunidade. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL30170-5605,00.html>



Está localizado na zona Sudeste da cidade de São Paulo, entre os bairros Ipiranga e Sacomã.

A história do bairro é rica e marcada por acontecimentos que transformaram o comportamento dos moradores e a paisagem urbana. Reflexo disso são algumas ruas que carregam histórias em seus nomes, como por exemplo a Rua da Mina, onde as pessoas se encontravam para buscar água; a Rua Paraíba, onde moravam pessoas do estado que leva seu nome; Rua da União, onde aconteceram as primeiras reuniões da UNAS<sup>6</sup>.

O bairro está em constante mudança e já conquistou muitas melhorias. Hoje 77% das ruas conta com saneamento básico<sup>7</sup> e mais de seis mil casas em modelo de COHAB. A comunidade conta ainda com uma ETEC (Escola Técnica Estadual), que oferece cursos que foram definidos pela própria comunidade.

A UNAS teve grande participação na transformação do bairro e se hoje há projetos e investimentos, boa parte deles aconteceram pela sua atuação, como elo entre poderes públicos e comunidade.

Figura 1: Heliópolis em 1978



Fonte: Memórias de Heliópolis.

Figura 2: Heliópolis em 1971



Fonte: Memórias de Heliópolis

6 COLETIVA, Criação. Memórias de Heliópolis. 1ªed. - Brasil: Editora Kazua, 2003.

7 REDE GLOBO, Ação. Uma das maiores favelas de SP, Heliópolis começou com 153 famílias. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/acao/noticia/2013/07/uma-das-maiores-favelas-de-sao-paulo-heliopolis-comecou-com-153-familias.html>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 16:15.





## 2.3 Linha do tempo

A instituição traçou uma história cheia de marcos. Como não havia nenhum registro cronológico, a Incas, agência de Relações Públicas ilustrou os principais fatos, envolvendo a história da UNAS e comunidade desde a criação da ONG até 2015.

Figura 3: Linha do Tempo



Fonte: Agência Incas de Relações Públicas





## 2.4 Projetos, movimentos e eventos

No momento são realizados 15 projetos pela UNAS que são classificados em: Projetos de Formação e Educação; Projetos de Formação Profissional e Geração de Trabalho Renda; Projetos de Ampliação do Universo Cultural; movimentos e eventos.

### ***Projetos de Formação e Educação***

Os projetos de Formação e Educação têm o mesmo parceiro, são conveniados pela SME – Secretaria Municipal da Educação de São Paulo.

**O CEI – Centro de Educação Infantil** atende 1250 crianças de 0 a 3 anos e 11 meses, sendo 10 CEIs administradas UNAS dentro do Bairro Heliópolis, e mais três em região próximas, resultando em 13 Escolas de Educação Infantil.

**CCA – Centro para Criança e Centro para Adolescente:** atende cerca de 760 crianças e adolescentes de 7 a 14 anos, oferecendo aulas de informática, complemento escolar, cidadania, esportes e meio ambiente.

**CEU Heliópolis Arlete Persoli:** O espaço que era denominado “Centro de Convivência Educativa e Cultural de Heliópolis” transformou-se em CEU Heliópolis. Com estrutura projetada pelo arquiteto Ruy Ohtake. O CEU Heliópolis conta com participação ativa na comunidade em sua gestão, fortalecendo o seu conceito de Bairro Educador.

O **CEU Heliópolis** possui em sua estrutura: EMEF Presidente Campo Salles; EMEI Antônio Francisco Lisboa; ETEC Heliópolis; CEI contendo 3 prédios com cerca de 525 crianças atendidas com idade entre 0 a 3 anos; Espaço Multiuso; Ginásio Poliesportivo; Biblioteca; Torre da Cidadania e Universidade Aberta do Brasil (UAB).

O **MOVA – Movimento de Alfabetização de Adultos** atende cerca de 200 jovens e adultos, promovendo a alfabetização.

O **MSE – Medida Sócio Educativa/ UNAS – Heliópolis** desenvolve ações educativas junto aos adolescentes, ambos em cumprimento de medida Sócio Educativa de Liberdade Assistida e Prestação de Serviços à Comunidade de acordo com o ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente. O MSE surgiu devido ao grande número de crianças que tinham um vácuo familiar.



O objetivo do trabalho está em fortalecer o jovem em seu núcleo familiar e na inclusão social. É feita uma interface com a Vara da Infância e Adolescência e SMADS – Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, parceira da UNAS no projeto.

### ***Projetos de Formação Profissional e Geração de Trabalho e Renda***

O **Projeto Coletivo Heliópolis** proporciona curso gratuito nas áreas de varejo (para jovens de 15 a 25 anos), logística (acima de 18 anos) e empreendedorismo (para todas as idades), em parceria com o Instituto Coca-Cola.

O **SASF Chico Mendes** é considerado um Centro de Assistência à Família e visa estimular o convívio familiar, implementando propostas coletivas para melhorias na qualidade da vida familiar e comunitária, além de ser uma atividade que gera renda. Mais de 1200 famílias já foram atendidas. O atual parceiro do projeto é a SMADS – Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social.

O **Telecentro** oferece atividades de inclusão digital, cursos de HTML, informática básica, oficinas de e-mail e elaboração de currículo. Atende 500 pessoas por dia. O parceiro desse projeto é a SMPP – Secretaria Municipal de Participação e Parceria.

O projeto **Costurando Renda** tem como principal objetivo promover a renda do grupo de mulheres moradoras do bairro, através de oficinas. Elas têm a oportunidade de expor e vender em eventos e exposições. As oficinas são de cidadania, empreendedorismo, costura e confecção de peças como uniformes de trabalho, cortinas, panos de pratos, etc. O Projeto tem patrocínio da Caixa Econômica Federal.

O **Instituto Leo Madeira** é considerado uma associação sem fins lucrativos e tem como missão colaborar com uma sociedade melhor por meio da Educação, através dos programas: Leo Educa (voltado para a inserção de jovens no mercado de trabalho) e Escola da Marcenaria Moderna, em convênio com o SENAI. Seu público-alvo é formado por adolescentes de baixa renda e pessoas que querem aprender a profissão.

A UNAS em parceria com o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, oferece o curso gratuito de **Montador e Construtor de Móveis**, através da Escola de Marcenaria Moderna. O apoio e financiamento é por conta do Instituto Léo Madeiras.

O **Projeto Facebook na Comunidade** é uma iniciativa que faz parte do programa



análise interna





“Facebook Empreendedor”, da empresa Facebook, destinada a comunidades, jovens, startups de tecnologias e pequenas empresas. Os responsáveis pela plataforma da rede social identificaram a necessidade de promover o empreendedorismo na região de Heliópolis. O principal objetivo do projeto é promover os comércios locais da região. São realizados cursos aos empreendedores e usuários da plataforma em geral que queiram criar o seu próprio negócio no futuro. Para aqueles que não podem participar das aulas, são contratados e capacitados os chamados “multiplicadores de conhecimento” que levam aos estabelecimentos consultorias personalizadas de como utilizar a plataforma do Facebook.

### ***Projetos de Ampliação do Universo Cultural***

**A Rádio Comunitária Heliópolis (Frequência 87,5 MHz)** é um veículo de comunicação de massa do bairro, utilizado para divulgar atividades do mesmo, de utilidade pública, mobilização social e informações locais. Os parceiros atuais são: Oboré, Catraca Livre, Ponto de Cultura- Minc, AMARC, Programa Cultura Viva.

A **Biblioteca Comunitária** conta com um acervo de 7.000 livros. As obras estão disponíveis para empréstimo. Há atividades de mediação, culturais e de leitura. Atende em média 120 pessoas por dia. Os parceiros são: Banco Panamericano, Instituto C&A, Belas Artes e Ponto de Leitura-Minc.

Com parceria realizada junto a Defensoria Pública, surgiu o **NPJ – Núcleo de Proteção Jurídica**, onde mensalmente 180 pessoas são atendidas com orientação jurídica na Vara da Família, bem como processos cíveis na Assistência Jurídica.

O projeto **Jovens Alconscientes** é destinado a jovens entre 14 e 17 anos, com o objetivo principal de prevenir e conscientizar a juventude sobre o uso indevido de bebidas alcoólicas, através de ações como a Balada Black (Helipa Night), Helipa Music, Blitz e Game de Resposta. O projeto é uma parceria com o programa Jovens de Resposta, da Ambev, financiado pelo FUMCAD<sup>8</sup>.

**Projeto Futsal Heliópolis Sporthmatic** é destinado às crianças e adolescentes que gostam de praticar esportes no bairro. O projeto começou em fevereiro de 2015 e atende a 150 crianças entre 6 e 15 anos e é patrocinado pela ActionAid. Os alunos participam de campeonatos e já estão defendendo a camisa da UNAS pela cidade. Ganharam em primeiro lugar no Festival Futuros Craques 2015.

### **Movimentos**

<sup>8</sup> Fundo Municipal da Criança e do Adolescente, o FUMCAD recebe doações para projetos que ajudam crianças e adolescentes de baixa renda.



Os movimentos se enquadram na categoria projetos de reflexão e propostas de Políticas Públicas.

### ***Movimento Sem Teto Unas Heliópolis***

O objetivo principal desse movimento é promover a luta por moradia digna e de qualidade, através das políticas públicas.

Uma das vitórias do movimento aconteceu com a parceria entre a UNAS e o Instituto Ruy Ohtake que apoiou projetos de urbanização<sup>9</sup>. O arquiteto paulista, que leva o nome do instituto, coordenou a pintura das fachadas de diversas casas nas ruas de Heliópolis e fez o projeto arquitetônico de um conjunto de prédios, os chamados Redondinhos<sup>10</sup>, destinado a famílias que se encontravam em áreas de risco do bairro.

Figura 4: Projeto arquitetônico por Ruy Ohtake



Fonte: Portal Aprendiz UOL<sup>11</sup>

Figura 5: Casas pintadas sob a coordenação de Ruy Ohtake



Fonte: Portal Aprendiz UOL

### ***Movimento de Mulheres de Heliópolis e Região***

O Movimento de Mulheres de Heliópolis e Região é formado por cerca de 100 mulheres que lutam por seus direitos, como por exemplo ter moradia digna, emprego, educação de qualidade e mobilidade para todas as moradoras da região.

9 MEKARI, Danilo. Parceria entre Ruy Ohtake e Heliópolis completa 10 anos; confira entrevista. UOL, Portal Aprendiz. 12 fev. 2014. Disponível em: <http://portal.aprendiz.uol.com.br/arquivo/2014/02/12/parceria-entre-ruy-ohtake-e-heliopolis-completa-10-anos/>. Acesso em: 12 de nov. 2014, 16:45.

10 LONGMAN, Gabriela. Obras projetadas por Ruy Ohtake alteram a paisagem de Heliópolis; veja vídeo. Folha de S.Paulo. 15 ago. 2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/782646-obras-projetadas-por-ruy-ohtake-alteram-a-paisagem-de-heliopolis-veja-video.shtml>. Acesso em: 12 de nov. 2014, 16:46.

11 MEKARI, Danilo. Parceria entre Ruy Ohtake e Heliópolis completa 10 anos; confira entrevista. UOL, Portal Aprendiz. 12 fev. 2014. Disponível em: <http://portal.aprendiz.uol.com.br/arquivo/2014/02/12/parceria-entre-ruy-ohtake-e-heliopolis-completa-10-anos/>. Acesso em: 12 de nov. 2014, 16:45.



Elas têm o apoio da ActionAid nesse movimento.

### ***Movimento GLBT Heliópolis e Região***

Os participantes buscam a garantia dos direitos iguais, para que não exista qualquer tipo de discriminação. Eles participam do evento realizado em São Paulo denominado de Parada Gay.

### ***Grupo de Saúde – Multiplicando Saúde 2***

O objetivo principal do movimento Multiplicando Saúde 2 é aumentar a quantidade dos médicos para a população e agilizar o atendimento nos postos de saúde. O parceiro é a OPAS/OMS – Organização Pan- Americana da Saúde, que faz parte dos sistemas da OEA- Organização dos Estados Americanos e da ONU – Organização das Nações Unidas.

### ***Juventude – Movimento Fala Jovem***

O Movimento Fala Jovem surgiu a partir da necessidade de discutir as demandas apresentadas pela juventude local. Os fóruns realizados são divulgados através de um programa semanal exclusivo na Rádio Comunitária de Heliópolis.

### **Eventos**

Há alguns eventos fixos na agenda da UNAS, eles são realizados anualmente e contribuem com a construção de um ambiente harmonioso. São eles:

- ***Movimento Sol da Paz*** - A caminhada da Paz surgiu em 1999, quando uma jovem que estudava na Escola Municipal de Ensino Fundamental Campo Salles, (localizada em Heliópolis) foi assassinada. Desde aquela época, a caminhada acontece anualmente e reúne cerca de 20 mil pessoas.

- ***Festa das crianças*** conta com o apoio de comerciantes locais. **É realizada a** distribuição de doces e brinquedos; conta com a presença de atrações musicais e brincadeiras e tem por objetivo proporcionar um dia de lazer para as crianças.

- ***Corrida de Heliópolis*** mobiliza a comunidade para a prática esportiva e solidariedade. É uma corrida beneficente e as inscrições são feitas com doações. Os apoiadores são a Caixa Econômica Federal e outros comerciantes da região.

- ***Seminário da Educação*** promove a troca de experiências de novas práticas educativas que valorizam os seres humanos e ajudam na construção de uma



sociedade mais humana, igualitária e justa. Em 2014 o encontro reuniu mais de mil educadores.

- **Virada Esportiva** iniciada em 2013, com a parceria da SME – Secretaria Municipal de Transportes e Lazer, reúne cerca de 20 mil pessoas para realizarem durante um final de semana do ano, diversas modalidades esportivas (vôlei, karatê, futebol de salão, entre outros) nas quadras da UNAS.

- **Foliópolis** (festa de carnaval) é um cortejo que acontece anualmente antes do carnaval. Com marchinhas, o Foliópolis resgata e cria uma cultura carnavalesca em Heliópolis.

## 2.5 Prêmios

**A** UNAS já teve seu trabalho reconhecido de diversas formas:

- Prêmio Betinho de Cidadania da Câmara Municipal de São Paulo.
- Menção Honrosa do Prêmio Itaú UNICEF pelo projeto “Se Liga, Galera Comunidade”.
- Prêmio ADVB – pelo projeto “Parceiros da Criança”.
- Prêmio APCA, pela Rádio Comunitária de Heliópolis.
- Utilidade Pública Municipal pelo Decreto de Lei nº 39.350 de 10/04/2000.
- Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente.
- Conselho Municipal de Assistência Social.
- Conselho Estadual de Desenvolvimento e Assistência Social.
- IX Prêmio de Biblioteconomia Paulista Laura Russo, pela Biblioteca Comunitária de Heliópolis.
- Prêmio Asas, pela Rádio Comunitária de Heliópolis.
- Pontinho de Cultura, pela Biblioteca Comunitária de Heliópolis.
- Prêmio de Cultura e Saúde.
- Fies – Fundo Itaú Excelência Social.
- Prêmio Economia Criativa.
- Prêmio Contando Heliópolis, pela Biblioteca Comunitária de Heliópolis.
- CEBAS - Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação.



## 2.6 Princípios Organizacionais

Os princípios organizacionais são formados por missão, visão e valores que traduzem em palavras o comportamento da organização. De acordo com Kunsch (2003, p. 249) “A missão expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios [...].”

A UNAS tem como **Missão** contribuir com a transformação de Heliópolis e região em um Bairro Educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade.

Ainda utilizando conceitos desenvolvidos por Kunsch (2003, p. 252): “A visão é como a empresa deseja ser vista, considerada pelos seus públicos estratégicos, seus clientes, etc. Espelha-se no futuro para agir no presente [...].”

A UNAS não tem uma **visão** definida, porém a cada 5 anos eles propõem metas de acordo com as necessidades observadas e apontamentos dos moradores.

Os valores, ainda sob a definição de Kunsch, são aqueles que:

Expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores. Cada organização opta por determinados valores, de acordo com o pensamento e a filosofia de seu fundador. O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento. (2003, p. 253).

Os **valores** ou princípios da UNAS estão ligados à ideia de que tudo passa pela educação. A Escola é vista como Centro de Liderança na comunidade, onde estão inseridas a:

- Solidariedade.
- Autonomia.
- Responsabilidade.
- Tudo passa pela educação.
- Escola como centro de liderança na comunidade onde está inserida.



## Missão: Entendendo o Conceito de Bairro Educador

O conceito de **Educação Integral**<sup>12</sup>, (que depois abriu caminho para a proposta de Bairro Educador), surgiu em meados dos anos 90 em Barcelona. A educação integral deve atender a todas as dimensões do desenvolvimento humano. O bairro precisa ser compreendido como território educativo em todas as suas dimensões, sendo necessário uma articulação de diversos outros indivíduos, tempos e espaços. As empresas e comunidades localizadas na região precisam entender que fazem parte dessa proposta, tornando-se agentes educativos em espaços educadores.

Como já descrito no tópico acima, a missão da UNAS é contribuir para transformar Heliópolis e região em um **Bairro Educador**<sup>13</sup>, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade. De acordo com a atual Presidente da UNAS, Antônia Cleide Alves, o conceito de bairro educador começou a surgir por volta dos anos 90, quando alguns moradores conseguiram criar um diálogo com a nova gestão escolar na EMEF Campo Salles (localizada no bairro Heliópolis). Esse relacionamento trouxe um novo método para a educação e influenciou na formulação da missão e de diretrizes da ONG.

De acordo com a matéria online “Bairro Educador Heliópolis entende a comunidade como uma grande escola”<sup>14</sup>, a comunidade Heliópolis e a EMEF Campo Salles se uniram através de comissões formadas por pais e alunos da escola, juntamente com a participação ativa da comunidade e começaram a monitorar o projeto político pedagógico da EMEF.

12 PORVIR, O futuro se aprende. 10 Pressupostos da educação integral. 22 ago. 2013. Disponível em: <<http://porvir.org/porpensar/10-pressupostos-da-educacao-integral/20130829>>. Acesso em: 10 mar. 2015, 11:32.

13 A ideia de bairro educador está ligada ao conceito de educação integral. Para educar é necessário que todos os ambientes e indivíduos estejam envolvidos com este objetivo, portanto o conceito de educação integral se resume em não se limitar a um espaço físico e sim utilizar de todos os ambientes e situação para valorizar e implantar métodos educativos. MOREIRA, Jéssica. Especialistas apontam que autonomia escolar ainda é desafio nas escolas brasileiras. Centro de Referências em Educação Integral. 22 nov. 2013. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/noticias/especialistas-apontam-que-autonomia-escolar-ainda-e-desafio-nas-escolas-brasileiras/>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 16:32.

14 MOREIRA, Jéssica. Especialistas apontam que autonomia escolar ainda é desafio nas escolas brasileiras. Centro de Referências em Educação Integral. 22 nov. 2013. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/noticias/especialistas-apontam-que-autonomia-escolar-ainda-e-desafio-nas-escolas-brasileiras/>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 14:32.





O então diretor da escola, Braz Rodrigues Nogueira, fez um curso de extensão em **Educação Integral** em 2000 e obteve diversas experiências, como por exemplo na Escola da Ponte de Portugal, que contribuiu para repassar a ideia de educação integral para Heliópolis, incorporando três princípios em sua nova proposta pedagógica na escola: Autonomia, Responsabilidade e Solidariedade (que foram estendidos aos valores da UNAS). Braz Rodrigues Nogueira traz ainda duas ideias para serem aplicadas à EMEF: a primeira é que todos os espaços devem ser educadores e a segunda, que a escola deve ser um centro de liderança na comunidade em que está inserida.

### O que é Educação Integral e sua abrangência

O tema “**Educação Integral**”<sup>15</sup> já existe desde a antiguidade. Aristóteles afirmava que a educação despertava nas pessoas todas as potencialidades humanas. Jean Piaget (1896-1980) defendia a importância da educação integral aplicada ao longo da vida.

No Brasil, o educador Paulo Freire (1921-1997) afirmou que o conceito está ligado à escola cidadã e a cidade educadora, pois não podemos separar o tempo que estamos educando e sendo educados. (2009, p. 21)

A Educação Integral também pode ser compreendida como política pública, a partir da arte de **ressignificar os tempos e os espaços educativos**<sup>16</sup>. Como premissa para reflexão, utilizamos o pensamento de MOLL:

O olhar voltado para o “inter”, para o meio, evidencia a perspectiva do coletivo, da importância dos vários setores e dos diferentes atores sociais comprometidos com a construção da educação integral que almejamos. Assim sendo, o que está em jogo na vivência da intersetorialidade na educação integral é a consolidação desse pacto coletivo, por uma exterioridade que se expresse em ações consoantes ao contorno original (que permite tocar a essência, ou seja, a concepção do ser humano em todas as suas dimensões). (2012, p. 119).

Dessa forma, para que a educação integral de fato exista, é necessário que todos os integrantes da sociedade assumam o papel de protagonistas, carregando a responsabilidade educativa dentro de um projeto contínuo, onde todos saiam ganhando no final.

15 GADOTTI, Moacir. Educação Integral no Brasil: inovações em processo. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire; 2009.

16 MOLL, Jaqueline. Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso; 2012.



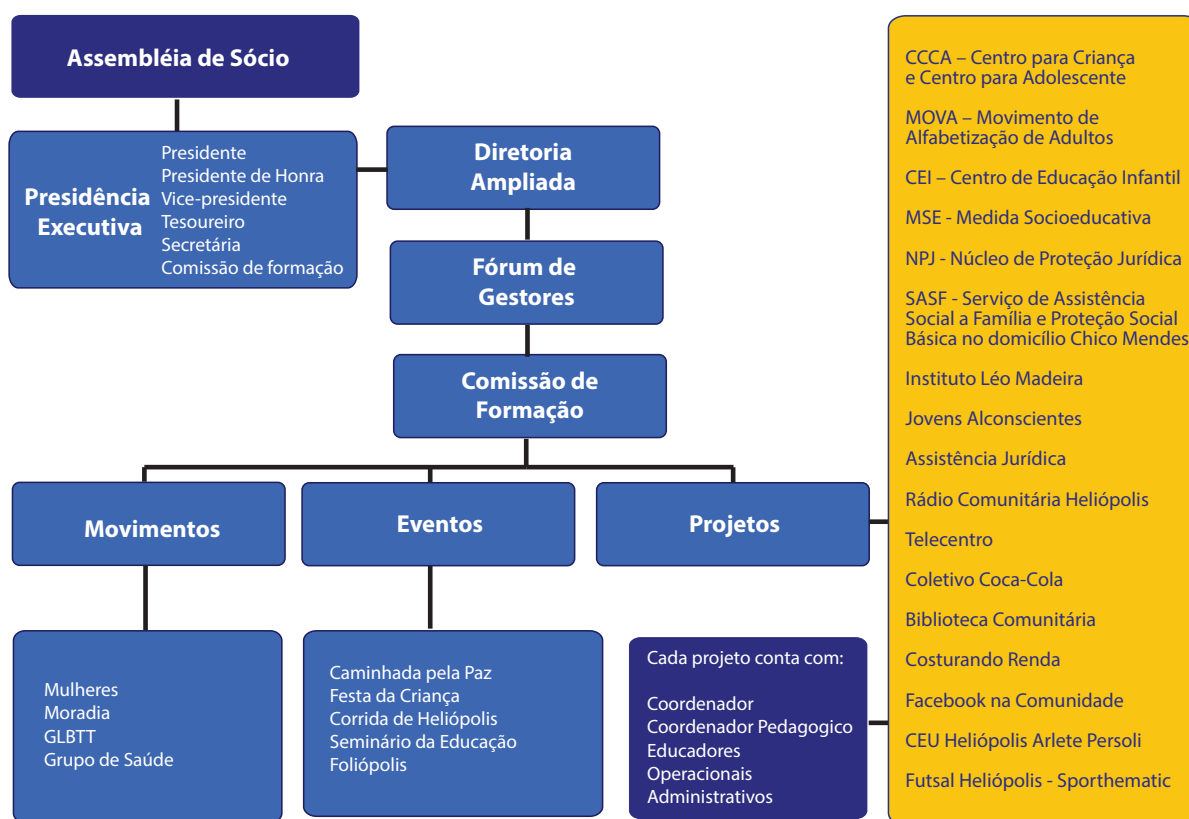
## 2.7 Organograma

O organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. LACOMBE (2003)

Existem diversos tipos de organogramas. O mais recomendado para instituições do terceiro setor é o circular por garantir condições igualitárias, ou seja, ressalta o trabalho em grupo e não a hierarquia. Porém, na prática o mais utilizado no terceiro setor é o hierárquico.

A UNAS até então não havia construído um desenho claro de suas relações, embora tenha seus níveis hierárquicos bem definidos, portanto, a Incas analisou o estilo da UNAS de administrar e elaborou um organograma de acordo com informações coletadas com sua Presidente, Antônia Cleide.

Figura 6: Organograma UNAS



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Como um dos valores da UNAS é a autonomia e o empoderamento, a administração segue essa filosofia e atua de forma descentralizada. Todos os



análise interna





coordenadores dos projetos têm liberdade para tomarem decisões e iniciativas. Entretanto, tudo deve ser notificado para a diretoria que vendo necessidade, escala a questão para a Assembleia de Sócio, ou seja, respeitando a hierarquia da organização e formando assim um organograma hierárquico.

## 2.8 Recursos

### Recursos Humanos

No total a UNAS tem 580 funcionários, incluindo voluntários, os que são contratados em regime CLT e os que trabalham com contratos temporários. Atualmente, a ONG conta com 15 parceiros de instituições públicas e privadas, que realizam trabalhos de forma voluntária.

Dentro da hierarquia de funções estão também os coordenadores, correspondendo a 15 funcionários. Cada um deles fica alocado em um projeto e é responsável por uma das creches, escolas ou projetos da UNAS. Cabe ressaltar que muitos coordenadores são também parte da Diretoria.

O corpo de voluntariado da UNAS é composto por 15 pessoas, que trabalham dentro da rádio Heliópolis. De acordo com a presidente da Instituição, Antônia Cleide, durante as ações pontuais e outros acontecimentos, sempre surgem pessoas dispostas a contribuir.

### Recursos de Sustentabilidade Financeira

A presidente da Instituição, Antônia Cleide, nos informou que a maior parte da verba da UNAS é proveniente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, correspondendo a R\$ 2.100.000,00 mensais. Não temos a informação exata do valor proveniente de projetos financiados por instituições privadas.

Além dos recursos acima, a Instituição se beneficia das seguintes leis de incentivo fiscal:

- Proac
- Rouanet
- FUMCAD
- Emendas Parlamentares

A UNAS possui espaços alugados. São eles: uma sala, que é utilizada como



*análise interna*



consultório dentário (R\$ 300,00/mês), uma sala para a ONG Habitat (R\$ 600,00/mês) e o aluguel da quadra esportiva (R\$ 300,00/mês).

As rendas advindas de instituições privadas são frutos de parcerias para o financiamento de projetos. As instituições que são e/ou já foram parceiras da UNAS são:

- ActionAid Brasil
- AMBEV
- Caixa Econômica Federal
- Magazine Luiza
- Fundação Abrinq
- Fundação Belas Artes
- Instituto Carlos Chagas
- Habitat para Humanidade
- Instituto Léo Madeiras
- Instituto Coca Cola
- Organização Panamericana de Saúde
- SESI
- Facebook

### **Recursos Físicos**

Como estrutura física consideramos os prédios que são propriedades da UNAS e os que ela utiliza sob comodato<sup>17</sup>. Ela possui três CEI's, sendo duas alugadas, 11 CCA, duas MSEMA (Medida Sócio Educativa e Meio Aberto) sendo um alugado, um SASD (Serviço de Assistência Social Familiar) cujo espaço é alugado, uma Rádio, uma Quadra Rua da Mina, uma Biblioteca e a sede da UNAS. Os prédios estão localizados no bairro de Heliópolis.

### **Recursos Tecnológicos**

A UNAS possui televisões, internet banda larga, computador, data show nas dependências da sede e um estúdio próprio de rádio.

### **Fornecedores**

Os atuais fornecedores estão, na sua grande parte, localizados na região de Heliópolis, como é o caso do Açougue Copa Rio, Sacolão Nova Canaã e WRS

<sup>17</sup> Contrato unilateral, gratuito, pelo qual alguém (comodante) entrega a outrem (comodatário) coisa infungível, para ser usada temporariamente.



Comércio de Gás que fornecem para as CEIs.

A associação antes de escolher um parceiro consulta se existe algum fornecedor no bairro, de forma a promover a economia local. Quando não encontram, procuram os que oferecem o melhor custo-benefício, como por exemplo a Kalunga (situada no Sacomã), Arte Filme, Gênero Alimentícios e Muniente (situados na Cursino). A Eli Arte Gráfica (localizado em São Mateus) e o Helipa Comércio ficam no bairro Moinho Velho, mas como já estiveram localizados na região de Heliópolis, seguem fornecendo para a UNAS.

### Dados gerais dos beneficiados

No total cinco mil pessoas são beneficiadas diariamente com os projetos e ações da UNAS. Não há uma central que contabilize e centralize informações sobre os assistidos, por isso não foi possível conseguir informações mais precisas.

## 2.9 Cultura Organizacional

A cultura organizacional de uma instituição a diferencia das demais porque trata de um conjunto de peculiaridades intangíveis, ou seja, normas, valores, atitudes, expectativas, manifestações culturais e as relações humanas. Segundo MARCHIORI:

A maioria das definições de cultura organizacional refere-se à posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos. Algumas enfatizam o aspecto do conhecimento coletivo dos membros; outras, as tradições. Há também a corrente de histórias na qual se usa a experiência no caso de alguém perguntar como a organização em que se trabalha realmente é, outras, afinal destacam a questão da manifestação, a exemplo de heróis, ritos e rituais. (2008, p.98).

Para melhor exemplificar os elementos da cultura organizacional da UNAS, utilizamos o modelo de análise de cultura organizacional proposto por Freitas (1991), que inclui os valores, Ritos, rituais e cerimônias, comunicação, heróis, histórias e mito organizacional, normas, tabu e ambiente físico.

### Valores

Através dos relatórios de observação realizados na instituição, constatamos que a UNAS busca manter um relacionamento próximo com seus públicos, principalmente com a comunidade e os assistidos. Essa característica faz parte da essência da



análise interna



instituição. Antigamente existia uma disputa de poder entre os projetos, o que não existe mais. Havia muita rivalidade entre os educadores, eles tomavam posse dos cargos e depois de um tempo conseguiam criar com certo esforço, uma integração. Não existe nenhum tipo de burocracia para os moradores chegarem até a instituição e muitos acreditam que a UNAS é a “Prefeitura” de Heliópolis, embora não seja objetivo da ONG ser reconhecida como tal.

## **Cultos**

Na Rádio Heliópolis há uma antiga corneta pendurada em dois postes que representa o início da Rádio, quando ainda se chamava Rádio Peão Heliópolis. É considerada um instrumento de culto<sup>18</sup> pela UNAS.

## **Ritos, rituais e cerimônias**

Os rituais identificados através das pesquisas de observação foram os momentos destinados às conversas entre os funcionários, que às vezes acontecem antes ou depois do horário do expediente com total informalidade.

Não foi identificada nenhuma cerimônia própria da instituição. Uma atividade peculiar da instituição que acontece todo final de ano é o Paradão<sup>19</sup> da UNAS, no qual é realizada uma avaliação das atividades que aconteceram no decorrer do ano. Ao final há uma confraternização da organização. Além disso, há também a parada semestral de avaliação das atividades. Porém não existe nenhuma iniciativa da ONG para o reconhecimento dos funcionários e nenhuma periodicidade de confraternizações. Importante: nunca houve comemoração do aniversário de fundação da UNAS.

## **Comunicação**

### ***Rede formal***

Os murais que estão em alguns projetos da UNAS ajudam os funcionários a lembrarem da agenda e dos compromissos do projeto. Sua finalidade é estritamente administrativa. Não existe nenhum material sobre os aniversariantes do mês ou reconhecimento de algum funcionário.

<sup>18</sup> Culto é derivada do latim “Cultu” que significa adoração ou homenagem a Deus (Aurélio, 1996).

<sup>19</sup> Segundo os relatórios de observação, o Paradão é uma reunião que acontece uma vez por ano na UNAS. Eles avaliam todas as atividades realizadas no decorrer do ano.



Os treinamentos acontecem de maneira frequente, sempre ministrado pelas mesmas pessoas. Os funcionários das creches conveniadas são os que mais participam. É investido tempo na capacitação das coordenadoras pedagógicas, mas não existe nenhum preparo específico quando alguém assume o cargo de gestora.

Os funcionários trabalham nos dias letivos e nem sempre emendam no feriado. Somente as CEIs emendam, porque trabalham de acordo com o calendário escolar e recebem recesso quando é homologado pela DRE- Diretoria Regional de Educação de São Paulo.

### **Rede Informal**

Através dos relatórios de observação percebemos que a comunicação através da rede informal é predominante na UNAS. A comunidade tem um relacionamento muito próximo com a instituição, que sempre está disponível e, quando possível, ajuda na resolução dos problemas dos moradores.

### **Heróis**

Dentro da cultura organizacional, o termo “heróis” é atribuído às pessoas que estão ligadas às principais conquistas da instituição. As pessoas que construíram a posição de heróis ao longo das lutas são:

- Antônia Cleide Alves da Silva, atual presidente da instituição. Ela participa das atividades há mais de 20 anos.
- José Geraldo de Paula Pinto, que faz parte da Diretoria ampliada e da Tesouraria. Durante sua vida sempre buscou estar presente nas atividades da UNAS em prol das necessidades da comunidade.
- Genésia Miranda, faz parte da Diretoria ampliada. Participa das conquistas de Heliópolis desde a chegada dos moradores e sempre atuou pela criação de políticas no bairro.

### **Tabus**

Na UNAS o tabu<sup>20</sup> exerce a função de demarcar assuntos proibidos que possam colocar a cultura da organização em risco. Segundo FREITAS (1991, p. 30) os tabus colocam em evidência o aspecto da disciplina da cultura, destacando o não-permitido.

Através das pesquisas de observação, foi constatado que a UNAS possui tabus

<sup>20</sup> FREITAS, Maria Éster de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo, Makron, Mc Grao-Hill, 1991.



relacionados a ligação partidária com o Partido dos Trabalhadores – PT. A organização tem um cuidado para tratar desse assunto com todos os seus públicos, precavendo-se de problemas que possam ser causados por algum tipo de ligação partidária.

### **Organicidade**

No ambiente da UNAS a comunicação acontece de forma orgânica, ou seja, todas as discussões, propostas, causas, lutas e anseios percorrem toda a organização sem que haja um grande esforço. De acordo com FERRACINI (2006, p.126) essa é uma característica peculiar encontrada em comunidades e é chamada de organicidade “ justamente a força que aproxima e mantém unidos vários elementos”. É um fluxo que faz com que todas as discussões, ideias e orientação percorram todo o corpo de um movimento. Para que isso ocorra, é necessário a realização de três tarefas: escolha criteriosa de seus participantes, qualificação (formação de seus integrantes) e facilitação da tomada de decisões coletivas.

A UNAS obteve seu crescimento dessa maneira, através da organicidade. Ela foi fundada através da luta por políticas públicas na região e até hoje continua crescendo através desse conceito. Através das Pesquisas de Observação na instituição, constatamos que esse conceito é forte na organização.

### **Normas**

De acordo com as pesquisas de observação realizadas na instituição, não foram encontradas normas que imponham aos funcionários algum tipo de punição. Como premissa a esta reflexão, o pensamento de FREITAS (1991, p.33) auxilia o entendimento de que normas são consideradas um comportamento sancionado, no qual as pessoas podem ser encorajadas ou punidas.

Na UNAS não existem esses tipos de normas ligadas à disciplina dos funcionários. Todo ambiente possui uma cultura na qual predomina a informalidade. Existe um cuidado em contratar pessoas que estejam comprometidas com a educação e a missão da instituição e não há nenhum documento formalizado sobre as normas destinadas aos funcionários da mesma.

### **Clima Organizacional**

Existe um sentimento de gratidão dos funcionários e alunos dos projetos pelos educadores, que por sua vez sentem-se realizados trabalhando na ONG. De acordo com eles, o objetivo principal dos envolvidos nos projetos é ajudar na transformação do



*análise interna*



jovem. Todos os funcionários se comunicam bastante entre si e são prestativos. Para melhor compreender esse cenário, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional em fevereiro de 2015.

## 2.10 Comunicação

**F**izemos uma auditoria do sistema de comunicação na UNAS, dada a importância desse setor para a estratégia da empresa.

A auditoria da Comunicação Organizacional é responsável por avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa, visando melhorar o desempenho das práticas comunicacionais. (KUNSCH 2003 p.302)

Desta maneira, a auditoria do sistema de comunicação examina separadamente os tópicos que formam o *mix* do composto da comunicação organizacional, como descreve Kunsch:

A comunicação integrada pode ser considerada “uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix* composto da comunicação organizacional (2003, p. 150)

A comunicação mercadológica é um dos itens que forma o composto de comunicação organizacional e tem um viés vinculado ao marketing de negócios. Porém, como estamos trabalhando com uma instituição sem fins lucrativos, este caso pode ser adaptado para “Comunicação da Causa” e “Comunicação para a Mobilização de Recursos”, segundo o Professor Fábio Munhoz em aula.

### Comunicação na UNAS

Na UNAS não há um departamento específico de Comunicação. As ações são feitas de forma descentralizada e independente e não há um profissional da área conduzindo e utilizando as ferramentas de comunicação de forma estratégica. De acordo com a presidente da UNAS, Antônia Cleide, em 2013 foram investidos R\$24,200,00 com comunicação, entre meios digitais e peças gráficas. A comunicação informal é predominante na UNAS na abordagem junto ao público interno e externo.

Todas as formas de comunicação foram separadas de acordo com o mix da Comunicação Organizacional, conforme segue:

#### 2.10.1 Comunicação Interna e Administrativa



análise interna





A **Comunicação Interna/Administrativa** gira em torno de seus colaboradores, visando uni-los, compreendê-los e inseri-los na cultura organizacional, que para KUNSCH:

Seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). (2003, p. 154)

Especificamente sobre **Comunicação Administrativa**, KUNSCH diz:

Comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. (2003, p.152)

A UNAS possui as seguintes formas de Comunicação Interna e Administrativa:

a) **Agendas**

Os projetos CCA, CEI e Jovens Alconscientes utilizam-se de agendas que ficam disponíveis em murais nas proximidades de onde os membros se reúnem, compartilhando informações pertinentes a cada projeto, conforme imagem abaixo:

Figura 7: Agenda de Parede



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Nas agendas são publicados os aniversariantes do mês, e nos demais projetos as pessoas não ficam sabendo dos aniversariantes sem antecedência, geralmente por rede social particular.

b) **Comunicação Informal**

Uma das formas identificadas é a comunicação informal. Não identificamos formalidade nos relacionamentos, nem padronização no endereço de e-mail.





### c) **Reunião Polo Gestão**

Mensalmente é realizada uma reunião com todos os gestores e coordenadores pedagógicos, uma forma de levar informações a todos sobre o que está acontecendo nos projetos. Por ocorrer apenas uma vez ao mês, muitas informações não são mencionadas, ficam desatualizadas e deixam de ser importantes.

### d) **E-mail:**

É o meio utilizado entre os colaboradores que fazem parte dos projetos, uma vez que UNAS cresceu, tornando a divulgação verbal pouco eficaz. Entretanto, não circula nenhum tipo de comunicado sobre o que está acontecendo nos projetos em geral, bem como não há um endereço de e-mail padronizado: “@unas.org.br”.

### e) **WhatsApp**

Os membros do projeto Alconsciente utilizam *Whatsapp*<sup>21</sup> como meio de comunicação para agendar e cancelar reuniões ou outras atividades.

## 2.10.2 Comunicação da Causa

A adaptação de comunicação mercadológica para **Comunicação da Causa** tem como objetivo transmitir a razão de existir da instituição, sua causa maior. Esse conceito foi passado em orientação dada em sala de aula pelo professor mestre Fábio Munhoz. A causa da UNAS é o Bairro Educador e Heliópolis (relações governamentais, defesa pelas causas de Heliópolis).

Na UNAS podemos definir como Comunicação da Causa, as ferramentas utilizadas para trabalhar o bairro educador, visando a mudança da percepção da sociedade e a conscientização da comunidade a respeito da proposta. São elas:

### a) **Eventos**

Não encontramos uma agenda de Eventos disponível nas dependências da UNAS ou no Facebook com todos os acontecimentos do mês, o que torna menos efetivo o evento. Também descobrimos que não há um convite especial aos patrocinadores.

### b) **Rádio Heliópolis**

<sup>21</sup> É um aplicativo de mensagens multiplataforma que permite trocar mensagens pelo celular sem pagar por SMS.



A Rádio Comunitária de Heliópolis, fundada pela UNAS, em 1997, é um dos mais importantes meios de comunicação da UNAS com a comunidade. Conta com uma programação diversificada e sempre dá espaço para divulgar os projetos, eventos e movimentos da UNAS, além de propiciar o agradecimento aos apoiadores culturais do bairro que, muitas vezes, são os comerciantes locais.

Há uma página na internet da Rádio Comunitária de Heliópolis que torna possível que qualquer pessoa do mundo, ao se conectar à página, possa ouvir e pedir uma música para a emissora além de se familiarizar com os projetos e causas defendidas pela UNAS.

A Rádio Comunitária de Heliópolis também administra uma página no *Facebook*<sup>22</sup>, para interagir com os ouvintes.

Não há uma avaliação da quantidade de ouvintes por mês, visto que a UNAS relatou a realização de uma pesquisa há muitos anos.

### c) Jornal de Heliópolis e Região

Figura 8: Cabeçalho do Jornal



Fonte: UNAS (distribuição impressa)

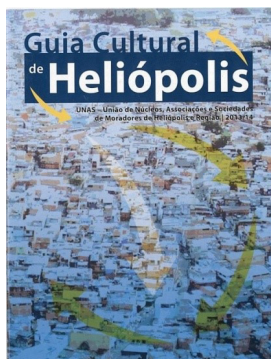
O Jornal de Heliópolis e Região tem periodicidade trimestral, conduzido pela UNAS com o objetivo de apresentar o que foi alcançado no trimestre, visitas à instituição, eventos que aconteceram na região e os que ainda acontecerão, além de atualizar a situação de todos os projetos da UNAS que estão em andamento.

Ele é financiado pelos comerciantes locais sem que haja um patrocinador fixo. A cada edição a UNAS busca novos investidores.

### d) Guia Cultural de Heliópolis



Figura 09: Capa do Guia Cultural



Fonte: UNAS (distribuição impressa)

O Guia é resultado do mapeamento de iniciativas culturais de Heliópolis. Esse material é disponibilizado pela UNAS em parceria com o Projeto Kombi da Memória – Pesquisa e Divulgação de Dados datado de 2013.

O guia tem como objetivo evidenciar e ampliar a oferta das diversas manifestações culturais disponibilizadas pelo bairro, compondo um roteiro cultural que seja atrativo e dinâmico.

#### e) Guia sobre as CEIs

Figura 10: Capa do Guia das CEIs



Fonte: UNAS (distribuição impressa)

O Guia das CEIs apresenta as 13 CEIs da UNAS que são conveniadas com a SME – Secretaria Municipal da Educação. O Guia tem como objetivo mostrar quais desafios que são enfrentados de maneira criativa, bem como e um pouco das atividades realizadas por cada unidade .



### 2.10.3 Comunicação Institucional

A **Comunicação Institucional** é responsável pela imagem e identidade de uma empresa perante a sociedade. Segundo Kunsch:

É a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. [...], constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde estão inseridas. (2003, p.164).

Como instrumentos de comunicação Institucional a UNAS utiliza:

#### a) Site

O Site da UNAS está no ar desde novembro de 2014. Todo o conteúdo foi criado por um dos funcionários de forma voluntária e estruturada por um parceiro.

Nele encontramos informações sobre os projetos, parceiros e opção para doação para a instituição. O site também está sempre atualizando as pessoas sobre as notícias importantes que acontecem no entorno da instituição.

Outra fonte online sobre a instituição é o site Memórias de Heliópolis, que nasceu através de um projeto que conta a história da região por meio de várias linguagens, tendo como protagonistas os próprios moradores.

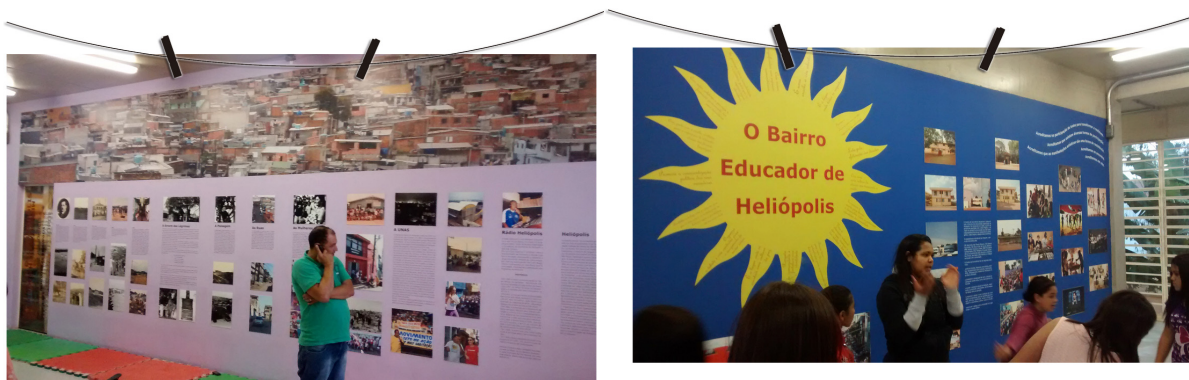
#### b) Espaço Memória

O Espaço Memória é um ambiente da UNAS, localizado dentro do Polo Educacional, onde uma parte de um dos andares foi destinado à exposição permanente da trajetória do bairro e da instituição.

São 3 paredes cobertas com fotografias e depoimentos de fatos importantes. O Espaço Memória contribui com a disseminação das causas que foram vencidas em defesa da comunidade, entretanto constatamos que há uma falta de linearidade nas informações, pois as histórias de Heliópolis e UNAS se misturam a tal ponto, que não é possível acompanhar o início, meio e fim de cada uma delas.



Figura 11 e 12: Espaço Memória



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### c) Identidade Visual

Figura 13: logo da UNAS



Fonte: UNAS<sup>23</sup>

Logo: Um logo tradicional entre os moradores da comunidade, com uma aparência simpática e simples. O logo foi desenvolvido por uma colaboradora da GM, que ofereceu algumas opções. Após deliberação, a Diretoria da UNAS optou pela opção acima.

Sinalização: A localização dos prédios da UNAS em meio a tantos outros do bairro é uma tarefa difícil, especialmente sem a companhia de um morador local. Identificamos como um empecilho a falta de sinalização para encontrá-la. Isso se reflete inclusive dentro do espaço da UNAS, em a comunicação visual é pouco intuitiva, não facilitando a locomoção na própria unidade.

Figura 14: Rua da Sede



Figura 15: Entrada da Sede UNAS



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

23

Site. UNAS. Disponível em: < <http://unas.org.br> >. Acesso em 20 de nov. 2014, 13:18.





Figura 16: Entrada da CEI Mina



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Figura 17: Quadra Esportiva da UNAS



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Uniformes e crachás: Apenas os grupos do CCA e das Creches conveniadas utilizam uniformes e crachás.

#### d) Facebook

Através da página no *Facebook*, a UNAS divulga as atividades dos projetos, notícias atuais e históricas sobre o bairro. Atualmente, quem administra essa ferramenta é o grupo Alconsciente. O que a maioria dos membros dos projetos faz é compartilhar no *Facebook* uma nota que viram a mídia publicar sobre eles.

Tabela 2: Facebook UNAS

 <span style="float: right; font-weight: bold;">FACEBOOK</span>	
 <p><b>UNAS Heliópolis</b> Organização comunitária</p> <p><b>Missão:</b> Contribuir para transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade</p>	<p>Responsável: Douglas Cavalcante Likes*: 3173 Frequência de Postagem: não há uma frequência estabelecida</p>
*26/04/2015	

Fonte: Incas agência de Relações Públicas



### e) Instagram

A UNAS utiliza a rede social *Instagram*<sup>24</sup> para se comunicar com o os moradores de Heliópolis. Publicando imagens com a finalidade de divulgar eventos, comunicar atividades que estão acontecendo na UNAS e em Heliópolis e ainda publicações que relembram a memória do bairro.

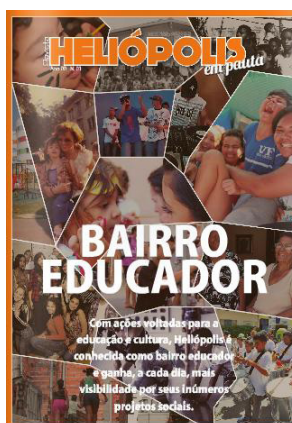
Tabela 3: Instagram da UNAS

 <span style="font-weight: bold; color: yellow;">INSTAGRAM</span>	
	<p>Responsável: Danilo Barreto            Seguidores*: 304            Frequência de Postagem: não há uma frequência estabelecida</p> <p style="text-align: right;">*26/04/2015</p>

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### f) Revista Heliópolis em Pauta

Figura 18: Revista Heliópolis Bairro Educador



Fonte: UNAS (distribuição impressa)

Em 2013, os estudantes Evelin Cristina, Flávia Gonçalves e Renato Dias, do curso de Jornalismo da Universidade Brás Cubas, desenvolveram para seu Trabalho de Conclusão de Curso uma revista interna para o bairro de Heliópolis, contando

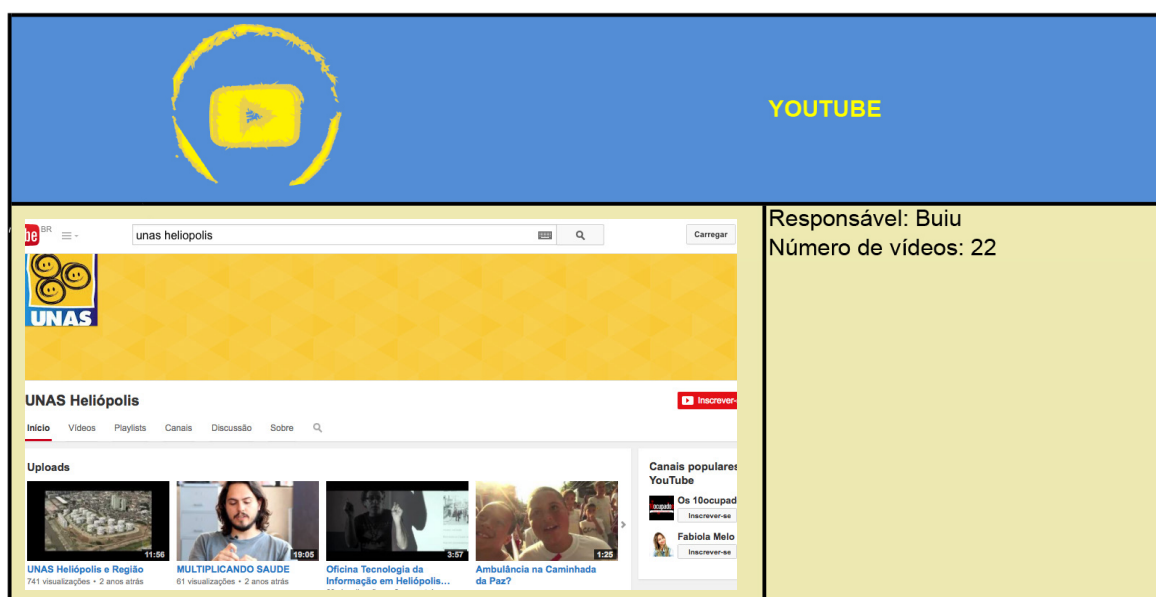


sobre o surgimento, primeiras causas ganhas e como se desenvolveu ao longo dos anos. Foi feita apenas uma edição e os exemplares estão à disposição em muitos prédios da UNAS.

### g) Youtube

Na página do *Youtube*<sup>25</sup> da UNAS há 22 vídeos, sendo que 18 deles têm menos de 100 visualizações e 1 deles tem 520. Os vídeos contam um pouco sobre projetos, por isso consideramos um canal de comunicação institucional.

Tabela 4: Youtube da UNAS



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

#### 2.10.4 Comunicação para mobilização de recursos

Segundo professor Fábio Munhoz em aula, a Comunicação Mercadológica no Terceiro Setor é voltada para a mobilização de recursos e não para a aferição de lucros, sendo assim, utilizaremos essa conceituação para designar as formas de Comunicação utilizadas pela UNAS no que compete à busca por recursos financeiros.

De acordo com Cleide (Presidente da UNAS), sempre que há uma demanda nova na comunidade, como por exemplo a construção de creche ou escola, os responsáveis por projetos os definem e o corpo Diretor se reúne com a prefeitura para tentar uma parceria.

Mensalmente eles recebem uma verba para a manutenção os projetos que têm parceria com a prefeitura. Fora este valor, não há um planejamento para a captação





de recursos vindos de doações.

Quando há a necessidade da divulgação de algum projeto, é utilizada uma apresentação desenvolvida em PowerPoint<sup>26</sup> com o logo da UNAS. Não há uma apresentação padrão sobre eles. Dessa maneira, para cada reunião são incluídas as informações pertinentes àquele parceiro ou possível parceiro.

A UNAS não apresenta **Relatórios de Prestação de Contas** abertamente à população, o que dificulta a credibilidade e transparência nas atividades administrativas.

### **2.10.5 Conclusão**


Após análise dos dados obtidos, sentimos falta de meios de prestação de contas, como publicação dos balanços sociais e uma política de Comunicação para conferir mais seriedade e profissionalismo nas relações.

Incluímos também a necessidade de criar meios de comunicação com voluntários e doadores.

Como boa parte dos projetos são financiados pela prefeitura, seria interessante que a ONG desse início a um projeto para viabilizar sua existência de forma mais independente.

---

<sup>26</sup> Programa utilizado para criação/edição e exibição de apresentações gráficas, originalmente escrito para o sistema operacional Windows.



Mapeamento  
de públicos

### 3. MAPEAMENTO DE PÚBLICOS

Para entender como a UNAS mantém o relacionamento com seus públicos, foi necessário mapeá-los. Para conceituar essa atividade, utilizamos a definição de públicos de Teobaldo de Andrade.

São pessoas e/ou grupos organizados de pessoas, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por meio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal. (ANDRADE, 1996, p. 97)

O Relações Públicas é o profissional responsável por “facilitar as transações com os diversos públicos e mantê-los fiéis e multiplicadores” (Simões, 1995, p. 42). Assim, entende-se que o mapeamento de públicos é essencial para a constituição deste trabalho.

No mundo acadêmico existem diferentes tipos de conceituação e, para este trabalho, nós optamos por usar a Conceituação Lógica de Públicos do autor Fábio França:

É importante considerar que no terceiro setor não existe a mesma lógica de relacionamento similar à de organizações lucrativas [...]. Pois a rede de relacionamentos do terceiro setor pode ser muito ampla e nem sempre permite, em virtude de sua diversidade, um estabelecimento preciso de suas inter-relações. (FRANÇA, 2012, p.104)

As tabelas de mapeamento de público a seguir são consequências do levantamento preliminar de informações realizado pela Incas Agência de Relações Públicas. Entendemos que em relação a determinados públicos, será necessário o auxílio de pesquisas adicionais para levantar informações pendentes, de forma a ratificar ou não as impressões iniciais.





Tabela 5: Públicos essenciais da UNAS

Públicos Essenciais						
Classificação	Tipo de Público	Tipo de Relação	Nível de Envolvimento	Objetivo da UNAS	Expectativa da UNAS	Expectativa do Público
Constitutivos	Diretoria	Social, Parceria a longo prazo, político-legal.	Permanente	Desenvolvimento da instituição e gestão estratégica.	Ética nos negócios Cumprimento de metas Conquista de lutas.	Construção de um legado.
	Governos	Parceria a longo prazo, político, legal, jurídico.	Permanente	Manutenção dos projetos com a prefeitura.	Conquista de políticas públicas, firmar parcerias sólidas.	Prestação de Contas, Cumprimento das leis vigentes e geração de empregos.
	Colaboradores	Legal, social, operacional, parceria em longo prazo	Permanente	Atender as necessidades e manter os projetos em funcionamento.	Comprometimento e dedicação.	Garantia dos direitos do trabalhador, oportunidade de carreira, reconhecimento e estabilidade.
	Doadores	Social	Ocasional	Receber doações direcionadas a comunidade.	Auxílio contínuo.	Facilidade para doar, reconhecidos por ter ajudado, saber destino da doação.
	Patrocinadores	Negócios, parceria a longo prazo, Social.	Permanente	Conquistar patrocínio para novos projetos e investimentos à comunidade.	Investimentos para a comunidade e mais programas para envolver a população.	Abatimento de impostos, prática da responsabilidade social e saldo de imagem
Não Constitutivo Primário	Beneficiários	Social e Político.	Parcial	Contribuir para transformação de Heliópolis e região, promovendo cidadania e o desenvolvimento.	Aproveitamento e desenvolvimento da população.	Aprendizado, Ocupar o tempo livre, Mudança da realidade social.
	Voluntários	Social e Parceria.	Ocasional	Desenvolver projetos e relacionamentos.	Satisfação, credibilidade e confiança.	Reconhecimento e transformação social.
	Parceiros em projetos eventuais	Social e Parceria.	Parcial	Obter apoio e a ausência de conflitos.	Confiança e respeito aos acordos, credibilidade ética na relação.	Reconhecimento, cumprimento de contratos e pagamento em dia.

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



Tabela 6: Públicos não essenciais da UNAS

Públicos Não Essenciais						
Classificação	Tipo de Público	Tipo de Relação	Nível de Envolvimento	Objetivo da UNAS	Expectativa da UNAS	Expectativa do Público
Comunitários	AMA Sacomã e Hospitais de Heliópolis	Político-legal e social.	Ocasional	Garantir o atendimento de qualidade para a população	Atendimento ágil e eficaz para a comunidade	Auxílio às dificuldades da comunidade
	Polícia	Político-legal e Social.	Ocasionalmente	Mantiver um relacionamento saudável	Auxílio para fechar a rua Acompanhamento em eventos	Credibilidade, Cumprimento de acordos
	Escolas Municipais	Parceria a longo prazo. Político e social.	Parcial	Garantir o ensino de qualidade para os estudantes da comunidade	Apoio à lutas, melhorias na comunidade e ensino de qualidade à população	Contribuir com questões do interesse da comunidade. Apoio pedagógico e social
	Moradores da Comunidade	Político e Social.	Frequente	Promover a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade	Apoio às lutas, participação nos projetos	Conquistas para o bairro
	Comerciantes	Político e social.	Frequente	Unir forças para contribuir com as lutas da comunidade	Apoio para as lutas da comunidade e participação em eventos	Associar nome dos comercios nos eventos da comunidade e políticas públicas que contribuam com seus negócios
Setoriais	Universitários	Político e social.	Ocasional	Obter apoio e visibilidade fora da comunidade	Projetos de melhoria para a comunidade de forma voluntária e contribuir com consultorias e divulgação da UNAS	Fácil acesso a informações sobre a UNAS e contribuir com a melhoria do bairro
	Igrejas	Social e Político.	Ocasional	Unir forças para contribuir com as lutas da comunidade	Apoio à lutas e melhorias para a comunidade.	Auxílio às dificuldades da comunidade

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



Tabela 07: Redes de Interferência da UNAS

Redes de Interferência						
Classificação	Tipo de Público	Tipo de Relação	Nível de Envolvimento	Objetivo da UNAS	Expectativa da UNAS	Expectativa do Público
Rede de Comunicação de Massa	Mídia	Negócios, promoção e divulgação.	Ocasional	Manter politicamente portas abertas, obter apoio positivo, excelente relacionamento e posicionamento ético.	Divulgação, confiança, apoio, relacionamento positivo e ética na relação	Assunto para pautas, Fácil acesso a informações sobre o bairro
Rede de Concorrentes	Redes Congêneres	Negócios	Ocasional	Análise comparativa e parcerias	Análise comparativa e parcerias	Observar pontos de sucesso da UNAS que podem ser implementados nas redes congêneres
Rede Ideológica	Políticos	Social e Político.	Ocasional	Manter apoio político para as lutas da comunidade	Parcerias de apoio a lutas por melhorias na comunidade	Apoio político

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Seguindo a tipologia da conceituação de Lógica de Fábio França (2012, p.76) classificamos o grau de dependência da UNAS com seus públicos, entre:

## 3.1 Essenciais constitutivos

**S**ão os públicos que garantem a existência da UNAS. Eles fornecem recursos de sustentação, autorizam o seu funcionamento com o poder de permitir ou não as atividades da instituição.

### a) **Diretoria**

A diretoria da UNAS é formada por 34 membros, divididos em Diretores, Secretária, Tesoureiro, Comissão de Formação, Presidente, Vice Presidente e Presidente de Honra. São eles que têm a autoridade para interferir diretamente nas decisões da instituição.

### b) **Governo**

A prefeitura de São Paulo é a responsável por custear, auditar e autorizar o funcionamento dos CEI e CCA. Para isso a UNAS deve prestar contas e estar de acordo com as leis vigentes do setor, para que não tenha conflitos com o governo. Este relacionamento deve ser pautado em transparência e deve acontecer de maneira amigável, devido ao grau de dependência.

Ainda dentro do governo, a UNAS tem algumas secretarias que agem como parceiros em projetos:

- Secretaria Municipal de Educação.
- Secretaria Municipal de Habitação.
- Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social.
- Secretaria Municipal de Serviços.
- Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania.



## 3.2 Essenciais não constitutivos

Não fazem parte da constituição, porém são indispensáveis para a manutenção e execução das atividades. Essa categoria ainda é dividida em duas subcategorias:

### **Primário - públicos que tornam viáveis o funcionamento da organização**

#### c) **Colaboradores**

Atualmente<sup>27</sup> a UNAS têm 600 colaboradores que trabalham em regime CLT e 9 terceirizados, os quais exercendo diferentes atividades entre os projetos que a UNAS administra. A maioria dos colaboradores trabalha sob contrato e quando o projeto termina, eles ficam aguardando novos projetos para terem um novo contrato. Os colaboradores são os responsáveis por realizar os trabalhos e transmitir a missão da UNAS.

#### d) **Doadores**

Os doadores são aqueles que ao doarem, não terão seu nome divulgado na ação<sup>28</sup>. Embora não haja doadores fixos nem programas que estimulem doações ou investimentos, os que participam são importantes para a manutenção da ONG.

#### e) **Patrocinadores**

Os patrocinadores investem em causas e ações específicas e podem abater o valor no imposto de renda e ter seu nome veiculado à ação. A UNAS possui um bom relacionamento com seus patrocinadores, e não encontra dificuldade em conseguir apoio para eventos e atividades. No caso dos eventos, a instituição vai em busca dos patrocinadores e oferece divulgação da marca em troca de patrocínio.

Os projetos propostos pelas empresas são todos avaliados, e a UNAS preserva esta política a fim de manter somente projetos que vão de encontro com as propostas da instituição.

27 Dados fornecidos em outubro de 2014 pela Antônia Cleide Alves, Presidente da UNAS.

28 Informação retirada de [http://www.redepeabirus.com.br/redes/form/post?topico\\_id=11602](http://www.redepeabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=11602)





As empresas que frequentemente patrocinam eventos e projetos da UNAS são: Actionaid Brasil, AMBEV, Caixa Econômica Federal, Defensoria Pública do Governo do Estado de São Paulo, Fundação Abrinq, Fundação Belas Artes, Instituto Carlos Chagas, Habitat para Humanidade, Instituto Léo Madeiras, Instituto Coca Cola, Organização Panamericana de Saúde, Prefeitura de São Paulo, Secretaria de Políticas para Mulheres da Presidência da República e o SESI.

#### f) **Beneficiários**

De acordo com a Presidente Antonia Cleide, os projetos da UNAS atendem diariamente cerca de 5 mil beneficiados entre crianças, adolescentes (público essencial para a existência da instituição e a razão de todo o trabalho), jovens e famílias.

**Secundário - contribuem para a viabilização do negócio em menor nível de envolvimento. Empresas de terceirização são um exemplo disso.**

#### g) **Voluntários**

São aqueles que gratuitamente investem parte de seu tempo em prol da causa da UNAS. Atualmente<sup>29</sup> a instituição conta com o apoio de 15 voluntários e o projeto que conta com o maior número é a Rádio Heliópolis. Não há nenhum programa de voluntariado consolidado na ONG.

O voluntariado também acontece em eventos e ações realizadas pela instituição.

#### h) **Parceiros de Eventuais Projetos**

A UNAS possui necessidade de parcerias para atender a demandas que surgem entre os projetos. Esses parceiros firmam contratos de curto e médio prazo.

## 3.3 Não Essenciais

A participação desse público contribui com as atividades meio, porém não fazem parte dos objetivos da sua finalidade principal.



<sup>29</sup> Dados fornecidos em outubro de 2014 pela Antônia Cleide Alves, Presidente da UNAS.



i) **AMA Sacomã e Hospitais de Heliópolis**

A UNAS mantém um relacionamento com o AMA Sacomã e o Hospital de Heliópolis em defesa dos interesses da comunidade. As duas organizações de saúde atendem a população de Heliópolis e a UNAS, sempre que solicitada, ajuda a população a conseguir atendimento de qualidade.

j) **Polícia**

O relacionamento da UNAS com a polícia se dá nas ocasiões em que a instituição realiza algum evento e precisa do apoio da polícia para fechar as ruas. Aquela que no passado acatara aos mandatos de desapropriação, causando conflitos com a comunidade, hoje é aliada.

k) **Escolas Municipais**

As Escolas Municipais compartilham ideais de Heliópolis e são parceiras da UNAS no desenvolvimento do Bairro Educador. Acompanhar e se relacionar com as atividades desenvolvidas nas escolas é uma tarefa que a UNAS motiva as famílias a fazerem.

l) **Moradores da Comunidade**

Os moradores de Heliópolis conhecem o trabalho realizado pela UNAS sendo que muitos deles já foram beneficiados com as conquistas da instituição.

É um público exigente, participativo e crítico. São sempre convidados a participarem de discussões públicas e fóruns promovidos pela instituição.

m) **Comerciantes**

Os comerciantes locais são, em sua maioria, pessoas da comunidade que patrocinam os eventos realizados pela instituição e mesmo não sendo um público essencial, desenvolve um papel importante na ONG.

n) **Universitários**

O porte da instituição desperta o interesse para realizar diversos projetos experimentais e são sempre bem-vindos pela instituição que se disponibiliza para serem objetos de estudo.



A partir destes relacionamentos, a instituição ganha porta-vozes que levam a causa de Heliópolis para além das fronteiras da comunidade.

o) **Igreja**

O grupo da teologia da libertação da igreja católica fez parte do princípio da UNAS e continua apoiando as ações e causas da instituição, além disso os movimentos religiosos de diversas denominações contribuem com a construção de valor da comunidade e da divulgação e defesa das causas.

## 3.4 Redes de interferência

São públicos de fora da organização, que por conta de sua representatividade no mercado e opinião pública podem gerar interferências ou não para a instituição.

p) **Mídia**

A UNAS não possui um setor de comunicação, o que dificulta a divulgação das causas de Heliópolis, quando os meios de comunicação (sites, jornais, programas esportivos, rádios, revistas) desejam falar sobre o bairro.

q) **Redes Congêneres**

É raro encontrar uma instituição que desenvolva a mesma quantidade de projetos que a UNAS. Entretanto existem diversas organizações congêneres de forma específica, com algum projeto pontual, como o instituto Baccarelli que trabalha com educação através da música e está dentro da comunidade de Heliópolis.

ONGs de fora do bairro também encontram na UNAS oportunidades para serem replicadas. A Rádio Heliópolis já serviu de inspiração para o surgimento de diversas outras rádios comunitárias.

r) **Políticos**

Este público possui um interesse em vincular seu nome com o nome da UNAS em períodos de campanhas e se beneficiar da credibilidade da instituição para conquistar votos. De acordo com a presidente da UNAS é uma prática que a instituição evita, pois houve uma situação em que um candidato, após ser eleito, usou de seu poder para se envolver nas atividades da UNAS.



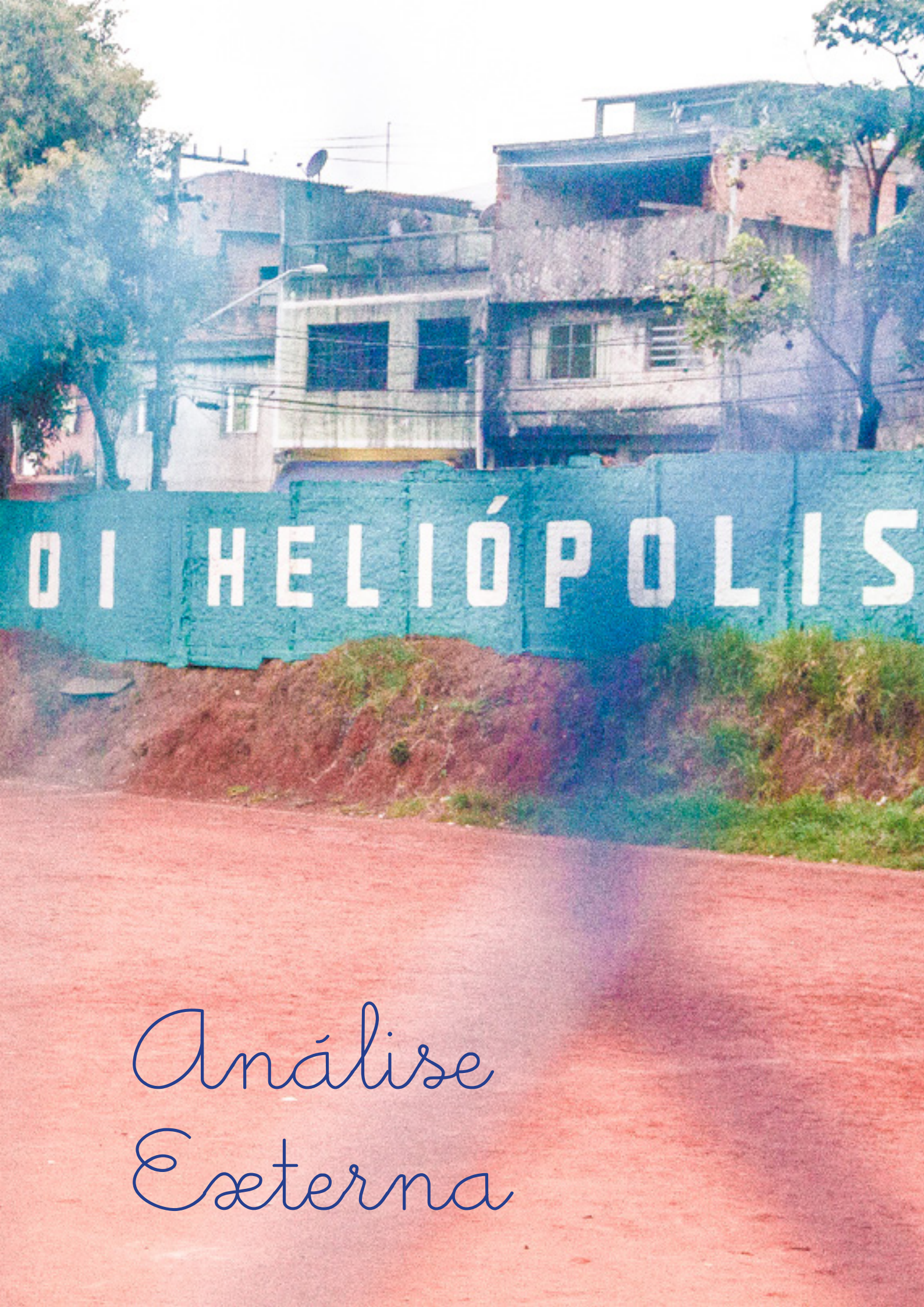
A UNAS é declarada como uma instituição apartidária. Entretanto tem um relacionamento de proximidade com o Partido dos Trabalhadores (PT).

## 3.5 Conclusão

De acordo com a UNAS, eles estão satisfazendo a todas as expectativas de seus públicos. O resultado das pesquisas aplicadas será um termômetro para garantir que o relacionamento está sendo conduzido da melhor maneira. Vale lembrar que entre os públicos a serem acompanhados existem as pessoas à margem da lei que impactam negativamente no trabalho da instituição, porém, mesmo sendo necessário que a UNAS esteja atenta às ações que envolvem a comunidade e esse público, não é adequado incluí-los na classificação lógica de públicos.







Análise  
Externa



## 4 ANÁLISE EXTERNA

### 4.1 Análise Setorial

A análise setorial consiste em apresentar informações sobre o setor de atuação da empresa e o contexto em que ela está inserida. Através do estudo do cenário, desempenho e evolução, a Incas Agência de Relações Públicas pretende identificar quais os fatores externos que podem se tornar um risco e influenciar diretamente na prestação de serviços da instituição.

#### 4.1.1 Terceiro Setor

O Terceiro Setor (ONG, OSCIP, etc) é constituído de entidades de natureza privada, sem fins lucrativos, cujas atividades são voltadas a melhorar e suprir a necessidade dos mais desfavorecidos. Falando juridicamente e segundo o Manual do Terceiro Setor publicado pelo Instituto Pro Bono, essas empresas são associações ou fundações, independente do título que tiverem junto ao Poder Público.

Como existem muitas definições do termo, utilizaremos a de Fernandes:

Um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos” nesse caso implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. (1994, p.21)

#### 4.1.2 ONG

O termo ONG, Organização Não Governamental, não está registrado em nenhum livro jurídico no Brasil, nem há lei que regularize uma ONG. O que podemos afirmar é que há uma compreensão da população sobre a funcionalidade e estrutura de uma ONG, que é formada por indivíduos que compartilham da mesma ideologia e trabalham em prol de uma causa, sem objetivar o lucro<sup>30</sup>.

30 SEBRAE MG. OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/\\$File/NT00042C3A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/$File/NT00042C3A.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:20.



### 4.1.3 Associação

AUNAS é uma associação, ou seja, uma organização que não tem fins lucrativos e não pode realizar atividades que gerem receita. Entretanto, caso realize, é obrigada a reverter o que entrou na realização da sua atividade.

O Código Civil, Lei nº 10.406, sancionada em 10 de janeiro de 2002, dá a seguinte definição para associações como “união de pessoas que se organizam para fins não econômicos” (art. 53). O direito à livre associação para fins lícitos também está previsto e assegurado pela Constituição Federal no artigo 5º, inciso XVIII.

### 4.1.4 OSCIP

OSCIPs é o termo designado às sociedades civis, sem fins lucrativos, de direito privado e de interesse público, ou às entidades privadas que atuam em diferentes áreas do setor público. Se uma ONG quiser ser uma OSCIP, precisa regularizar sua situação nos órgãos públicos.

A lei 9.790 de março de 1999 revolucionou a forma jurídica das instituições, como por exemplo a criação das “Organização da Sociedade Civil de Interesse Público” (OSCIP), que diferenciava as instituições privadas das de interesse público.

A sua causa deve ser, eventualmente, financiada pelo Estado ou por instituições de cunho privado, para que suportem projetos sem retorno econômico<sup>31</sup>.

As vantagens de uma ONG se tornar uma OSCIP é a credibilidade que se atribui ao nome OSCIP, o que se dá pelo fato de serem obrigadas a divulgarem com transparência suas informações. Além disso, pessoas jurídicas podem abater até 2% de sua receita no imposto de renda ao doarem para OSCIPs<sup>32</sup>.

Pela Lei das OSCIPs algumas entidades não podem solicitar este título, como por exemplo escolas, hospitais, associações de classe, entre outras.

31 SEBRAE MG. OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/\\$File/NT00042C3A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/$File/NT00042C3A.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:22.

32 INSTITUTO PRO BONO, Responsabilidade Social no Direito. Manual do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:28.





#### 4.1.5 Retrato do Terceiro Setor no Brasil

De acordo com o estudo<sup>33</sup> realizado em 2012 sobre o perfil das FASFIL-Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos, havia 290,7 mil FASFIL no Brasil em 2010. Dentre elas somente 14,6% trabalhavam com o desenvolvimento e defesa de direitos, área na qual atua nosso cliente, e 18,6% eram das áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais).

Quanto à região onde atuam, a maior parte estava localizada no Sudeste (44,2%).

Ressaltamos aqui o dado que indica que o número de FASFIL aumentou 8,8%, entretanto esse aumento foi menor do que o registrado entre 2002 e 2005, 22,6%.

#### 4.1.6 Relações Públicas e o Terceiro Setor

O Profissional de Relações Públicas precisa entender que uma das suas principais funções é promover a cidadania através da construção de um cenário de debates, tendo um olhar estratégico para identificar o seu campo de atuação, mediando parcerias entre todos os outros setores, utilizando todas as suas técnicas de comunicação, ajudando a promover uma compreensão da sociedade e das entidades em relação aos seus direitos e deveres.

De forma geral, eles podem planejar e desenvolver estratégias com o objetivo de fortalecer a causa da instituição, ajudando na captação de recursos com um olhar de um especialista na área da comunicação, com um viés social e mercadológico, tendo o domínio de avaliar e adaptar as ações planejadas em prol da sociedade e da instituição na qual trabalha.

#### 4.1.7 Principais Desafios do Terceiro Setor

Toda organização, com ou sem o objetivo de lucrar, que possui um ramo específico de atuação, necessita de recursos financeiros para garantir o funcionamento de suas atividades. Assim, mesmo o Terceiro Setor precisa de recursos financeiros.

As organizações do Terceiro Setor obtêm recursos para desenvolver e manter seus trabalhos por meio de parcerias, doações ou vendas de produtos e/ou serviços.

<sup>33</sup> FASFIL 2012. Estudo Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em 2010, realizado pela primeira vez em 2002, resultado da parceria IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com a Associação Brasileira de Organizações não-governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Agenda Social e Cidades. Disponível em: <<http://www.agendasocialeidades.com/?p=2760>>. Acesso em: 15 jan. 2015, 17:34.



Abaixo a tabela do último Censo GIFE apresenta a origem dos recursos dos associados aos GIFE, i.e, Institutos e Fundações empresariais, no Brasil:

Gráfico 1: A Origem dos Recursos

	Percentual do volume de investimento total	Número de associados por fonte de recursos
Recursos doados pela empresa mantenedora / grupo empresarial mantenedor	40%	57
Recursos próprios do Associado, provenientes de fundo patrimonial/ endowment	31%	17
Recursos gerados a partir da venda de produtos e serviços	16%	13
Outros	4%	11
Subvenções, convênios e parcerias com o setor público	3%	13
Captados junto a pessoas físicas e/ou jurídicas eventualmente (ex.: campanhas de doação)	3%	23
Recursos doados pelos indivíduos / grupos familiares mantenedores	2%	13

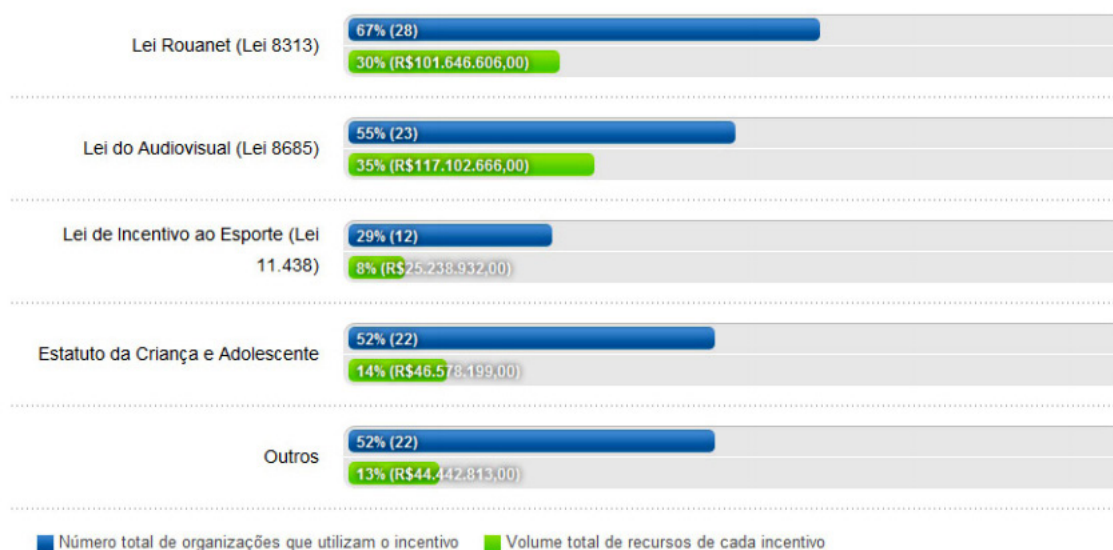
Pergunta no questionário: Com base no valor do orçamento realizado em 2011, qual foi aproximadamente a participação (em %) de cada uma das fontes de recursos citadas abaixo na sua composição?

Fonte: Censo GIFE

As doações acontecem de diversas formas, em dinheiro, alimento, material de construção, roupas e até mesmo em tempo, mais conhecido como trabalho voluntário.

A legislação vigente permite abater parte do imposto de renda para pessoas ou empresas que realizam sua contribuição para organizações do Terceiro Setor. Com a finalidade de se beneficiar. Os incentivos fiscais mais utilizados são:

Gráfico 2: A Origem dos Recursos



Pergunta no questionário: Quais incentivos fiscais foram utilizados na composição das receitas da organização? E qual o valor aproximado captado para cada incentivo?

Fonte: Censo GIFE



O grande desafio para as organizações do terceiro setor realizarem a captação de recursos é a necessidade de mão de obra capacitada para tal, ou seja, a maioria das organizações conta com pessoas de boa vontade, porém sem formação para elaborar projetos e realizar a captação. Para McCarthy:

Essa é uma tarefa assustadora, especialmente se a meta é não apenas formar pessoas boas no que fazem, mas desenvolver defensores articulados, que possam efetivamente representar o setor entre aqueles que têm o poder de decisão nas empresas e no governo. (1997, p.113)

Para contratar um profissional com estas habilidades é necessário realizar um investimento que vai além das possibilidades de organizações que vivem de doação e ainda não têm a garantia de um retorno a curto prazo.

Além das leis de incentivo que foram mencionadas anteriormente, o Estado também prevê formas de apoio e financiamento para as atividades de organizações do Terceiro Setor, tais como: auxílios, contribuições, subvenções, convênios, contratos, termo de parceria e contratos de gestão<sup>34</sup>.

Em contrapartida, com a captação de recurso e o apoio do Estado, passou-se a exigir mais planejamento e controle, resultando na obrigação de se prestar contas. Com a parceria entre o Estado e as entidades sem fins lucrativos, conseqüentemente, fez-se necessária a ampliação dos controles governamentais sobre essas instituições, com normas rigorosas e a realização de auditorias e fiscalizações para se apurar a utilização dos recursos públicos transferidos.

#### 4.1.8 Comunicação do Terceiro Setor

A multifuncionalidade da Comunicação é hoje essencial para a sobrevivência financeira de qualquer instituição ou organização não governamental em um mundo capitalista e globalizado. Para ajudar na compreensão da comunicação do Terceiro Setor é importante informar que também estão inseridos elementos do marketing. Nesse caso, o marketing se torna social, porque deixamos de vender um produto para divulgar uma causa.

O conceito de Marketing envolve as relações de troca entre consumidor, produtor e mercado. No âmbito do Terceiro Setor, não há produtos a serem vendidos, mas uma prestação de serviços que precisa ser financiada.

34 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Repasses Públicos ao Terceiro Setor. Manual Básico. Dez. 2012. Disponível em: <<http://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/repasses-publicos-ao-terceiro-setor-dez-2012.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:37.



Seguindo a linha de pensamento da diretora da organização ambientalista Greenpeace na Espanha, María Peñuelas, citada em “El ciberactivismo despegando en la red”, El País, 7 de novembro de 1999:

Na Internet, até mesmo as pequenas entidades têm oportunidades de divulgar, a baixo custo, suas atividades ao conhecimento de segmentos mais amplos da sociedade. Apesar de muito anárquica, a rede é também muito mais democrática, permitindo que todo mundo se expresse.

#### 4.1.8.1 Advocacy

As ONGS trabalham visando objetivos de melhorias públicas, como explicado em tópicos anteriores. Para conquistar objetivos podem utilizar a prática do *Advocacy*, que está inserida no âmbito da comunicação de causas.

O termo *Advocacy* não tem tradução e o significado que melhor explica a função desta ferramenta é: defender e argumentar em favor de uma causa, uma demanda ou uma posição. Dentre os tópicos apresentados pelo “Guia para Orientar Ações de *Advocacy* no Congresso Nacional”<sup>35</sup>, elaborado pela Organização Internacional do Trabalho, o *Advocacy* pode ser: uma atividade realizada por um indivíduo ou por um grupo, visando influenciar a elaboração de leis e políticas, assim como decisões de alocação de recursos orçamentários dentro dos sistemas e instituições políticas, sociais e econômicas”. Pode-se dizer que a UNAS realiza diversas ações de *Advocacy*, que acontecem por meio das passeatas, abaixo-assinados, audiências espontânea, reuniões, entre outras, visando conquistar políticas públicas e em alguns casos influenciar na elaboração de projetos de lei.

#### 4.1.9 Surgimento dos problemas de moradia

Na literatura e em pesquisas acadêmicas o termo favela é pouco desenvolvido. A justificativa é que não é possível definir certamente o grau de precariedade que uma comunidade deva ter para ser considerada favela. Portanto, utilizaremos o termo comunidades em situação de vulnerabilidade social<sup>36</sup>.

35 OIT – Organização Internacional do Trabalho. Guia para orientar ações de advocacy no Congresso Nacional. Disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20advocacy%20completo\\_807.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20advocacy%20completo_807.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:44.

36 SIGNIFICADOS. O que é vulnerabilidade social. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/vulnerabilidade-social/>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 10:26.



O Censo realizado pelo IBGE, em 2010<sup>37</sup>, visou comparar o aumento da população vivendo em comunidades em situação de vulnerabilidade social com o ano de 2000, e foi constatado que houve um aumento de 2,6% somente na cidade de São Paulo.

O documento elaborado pelo IPEA, intitulado “Cidades em Movimentos: desafios e Perspectivas de Políticas Públicas”<sup>38</sup>, publicado em 2012, aponta como motivo do baixo número de evolução populacional nas comunidades em situação de vulnerabilidade social, a melhora do PIB nacional e sua distribuição mais igualitária entre os municípios.

Voltando um pouco no tempo, a vida nas comunidades em situação de vulnerabilidade social, iniciou-se na década de 60, época que intercala o maior período de expansão industrial no país, que ocorreu entre 1950 e 1970<sup>39</sup>. É evidente que a falta de planejamento de moradias levou famílias a aglomerarem-se ao redor do centro. Em São Paulo, a industrialização e o movimento migratórios, maior parte do Nordeste, foram os grandes impulsores das comunidades em situação de vulnerabilidade social<sup>40</sup>.

---

37 IBGE. Censo Demográfico 2010. Aglomerados Subnormais. Informações Territoriais. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/552/cd\\_2010\\_agrn\\_if.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/552/cd_2010_agrn_if.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:39.


38 IPEA. Brasília e Curitiba atraem mais mão de obra qualificada. 02 dez. 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20732&catid=4&Itemid=2](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20732&catid=4&Itemid=2)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:48.

39 CAPUTO, Ana Cláudia.; MELO, Hildete Pereira de. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. Estudos Econômicos. Instituto de Pesquisas Econômicas da FEA-USP. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ee/v39n3/v39n3a03.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:09.

40 OLIVEIRA, Kleber Fernandes de; JANNUZZI, Paulo de Martino. Motivos paramigração no Brasil e retorno ao nordeste: padrões etários, por sexo e origem/destino. Fundação SEADE. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n4/v19n4a09.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:20.



## 4.2 Benchmarking

 *Benchmarking* é uma etapa importante da análise setorial que consiste em estudar a estrutura nas organizações congêneres para enxergar quais os pontos de melhorias que podem ser trabalhados no nosso cliente.

O conceito se refere basicamente ao processo de estudar e comparar-se como outras empresas de referência, ou seja, que se enquadrem no mesmo perfil de processos e atividades desenvolvidas. Como premissa a esta reflexão, o pensamento de Spendolini (1994, p.10) auxilia o entendimento de que: “Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.”

O *Benchmarking* no Terceiro Setor é voltado ao estudo das melhores práticas desenvolvidas na área, pois como são instituições que prestam serviços gratuitamente com a finalidade de melhorar a sociedade, não identificamos as outras ONGs como concorrentes, mas sim como parceiras. Dessa maneira, voltamos a prática de *Benchmarking* para a observação do gerenciamento de recursos internos, principalmente a Comunicação.

Para nosso cliente, realizamos uma análise comparativa entre quatro instituições. Como critério de escolha, primeiramente deveriam estar inseridas em uma comunidade e trabalhar em prol dela, ser do segmento de defesa da melhoria de moradia, desenvolvimento do bairro e de Políticas Públicas.

Como critérios de análise de *Benchmarking*, escolhemos a localização, missão, formas de Comunicação, parceiros, formas de angariar fundos, tempo de existência e quantidade de projetos.



### 4.2.1 Associação de Moradores do Bairro Buritis

Figura 19: logo Buritis



Fonte: ABB – Buritis

Após dados extraídos do site da Associação, conseguimos as informações de que a ABB – Associação de Moradores do Bairro Buritis foi **fundada em 1996**. Ela tem como **missão**, embora não esteja escrita no site, melhorar a qualidade de vida e trazer mais benefícios para o bairro. Nasceu através de uma série de lutas realizadas por parceiros e moradores.

A Associação de Moradores possui cinco **projetos**. Cada um com um objetivo distinto. O projeto *Bom na Bola Bom na Vida* é direcionado para as crianças e adolescentes com atividades esportivas. O *Amigos das Nascentes* tem o objetivo de conscientizar a preservação do meio ambiente. O *Buritis Musical* promove atividades musicais. Há também um projeto de segurança comunitária que auxilia a segurança pública da região e o Recicla Buritis que trabalha na conscientização e redução do impacto ambiental.

Os atuais parceiros são: Colégio Magnum Buritis, Number One Buritis, Bhbooks, e Trigopane.

A única forma de comunicação da ONG é a **comunicação on-line**. Nos meios que utilizam (site e facebook) informam sobre as ações que acontecem no bairro, contam um pouco da história, publicam matérias institucionais, mencionam os parceiros e telefones úteis. Apesar da abundância de informações, o site não possui uma estrutura, as informações estão dispersas e o layout não transparece profissionalismo. O informativo online “Folha Buritis” é constituído apenas de uma página, não possui hiperlinks e o layout atrapalha a compreensão das informações.

### Comparação com a UNAS

Ambas as associações convergem na sua causa através da busca de melhorias para o bairro e nos projetos direcionados para as crianças e jovens. Mas cada uma tem seu foco. Uma prática que poderia ser ajustada para a UNAS é motivar os moradores a reduzir o impacto ambiental, uma vez que a UNAS não possui esse tipo de projeto.

Os dados sobre o funcionamento da ONG não são encontrados facilmente no site, as cores atrapalham a compreensão dos dados, ainda faltam informações





relevantes, tais como: informações sobre voluntariado e como se inscrever e aderir aos projetos. Apontamos como positivo a divulgação atualizada dos balanços sociais.

#### 4.2.2 Associação de Moradores e Amigos de Botafogo

Figura 20: Logo da AMAB



Fonte: AMAB

AMAB - Associação de Moradores e Amigos de Botafogo é uma Associação que está localizada no bairro de Botafogo, região central da cidade do Rio de Janeiro. Foi **fundada** em 1979 e tem como missão buscar uma melhor qualidade de vida para todos os seus moradores. São muitos e grandes os projetos já desenvolvidos, visam melhorias para o bairro, envolvendo todos os moradores e estabelecendo comunicação entre a comunidade e o poder público.

Como forma de **Comunicação online**, a AMAB utiliza um site institucional, no qual disponibiliza os balanços sociais atualizados (mas não está especificado de onde vêm os recursos financeiros), o corpo de funcionários e projetos já realizados. Utiliza ainda a mesma plataforma para convidar os moradores a participarem das assembleias. Nas **mídias sociais**, possui uma conta no *Twitter*, *Youtube* e *Facebook*. Nas duas primeiras a participação não é expressiva. No *Facebook* possuem 455 curtidas, mantém a página atualizada e a utilizam-na para comunicar problemas no bairro e eventos culturais que são promovidos na região. Como forma de **Comunicação impressa**, costumavam publicar um jornal intitulado de O Manequim, com um layout muito atrativo.

#### Comparação com a UNAS

As duas associações convergem na sua causa, pois ambas lutam por melhorias no bairro e visam engajar a comunidade nas lutas. Entretanto, no que diz respeito à forma de Comunicação a AMAB consolida todos os dados no site, facilitando a busca de informações e apresenta mais transparência na divulgação de dados financeiros, como por exemplo a publicação dos balanços, o que a torna mais confiável num primeiro instante.



### 4.2.3 Associação Comunitária Monte Azul

Figura 21: logo da ACMA



Fonte: Monte Azul

A Associação Comunitária Monte Azul foi fundada em 1971 por uma antroposófica alemã, Ute Craemer, na comunidade em situação de vulnerabilidade social Monte Azul, localizada na zona sul da cidade de São Paulo.

A causa da Associação é o desenvolvimento integral do Ser Humano e tem como missão “Promover o amor ao Ser Humano, independentemente da nacionalidade, raça, religião, posição política e condições sociais e físicas. Proporcionar oportunidades por meio de educação, cultura e saúde, principalmente para as pessoas não-privilegiadas se desenvolverem material, social e espiritualmente, estimulando a agirem conscientemente, com liberdade e amor.” Tem como valores: respeito ao ser humano, s e r v e r d a d e i r o , respeito à individualidade, acreditar no potencial transformador de si próprio e do outro, ser igualmente livre, responsável e solidário no contexto socioambiental, ter abertura à colaboração de quaisquer pessoas independente de hierarquia, ter esperança e confiança no desenvolvimento da humanidade e na ajuda sempre presente do mundo espiritual.

Os **recursos financeiros** da instituição vêm de 8 mantenedores, 10 empresas privadas, 13 apoiadores, 5 redes parceiras e convênio com a Prefeitura Municipal de São Paulo.

As formas de **Comunicação** utilizadas pela associação são basicamente online. Eles têm um site institucional, muito bem estruturado e atualizado, com opções para doação, cadastro para trabalho voluntário, informação sobre todos os parceiros e agenda de eventos. Eles estão presentes em 3 mídias sociais: *Twitter*, que está muito desatualizado e conta com apenas duas postagens; *Youtube*, com vídeos sobre o trabalho voluntário dentro da Associação (até o dia 09 de outubro tinha 1.018 visualizações); *Facebook*, com 2.325 curtidas, o qual é atualizada quinzenalmente. Entretanto, para uma mídia social, é considerado pouco. Nela são postadas fotos dos projetos, convites para eventos e informações sobre voluntários.

### Comparação com a UNAS



análise externa



Ambas estão presentes em uma comunidade em situação de vulnerabilidade social e promovem ações que visam educar e conscientizar os assistidos. No âmbito da Comunicação, a ACMA está mais evoluída, pois já possui definidos a missão e valores, além de ter informações mais estruturadas, como por exemplo explicações sobre trabalho voluntário. Como todas as informações são facilmente encontradas em apenas um veículo (site), isso se mostra uma preocupação por parte da Associação em atrair mais parceiros e facilitar a todos a busca por dados.

#### 4.2.4 União dos Moradores e do Comércio de Paraisópolis

Figura 22: Logo da União dos moradores e do comércio de Paraisópolis



Fonte: Site União dos Moradores e do Comércio de Paraisópolis

A União dos Moradores e do Comércio de Paraisópolis está **localizada** na comunidade em situação de vulnerabilidade social Paraisópolis, na zona sul da cidade de São Paulo. Foi **fundada** em 1983 e tem como **missão** contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos moradores da comunidade, garantindo o acesso irrestrito de toda a população a serviços relativos à habitação, infraestrutura urbana, saúde, educação, cultura, lazer, esportes, segurança, transporte, acesso a serviços e emprego.

A UMCP possui sete **projetos** voltados para área da educação, 1 focado em recolocar as pessoas no mercado de trabalho, 3 para a prestação de serviços à comunidade, 2 projetos de comunicação e 2 projetos culturais.

Os parceiros dos projetos em Paraisópolis são: Porto Seguro, IAAF- International Association of Athletics Federations; Oi; CEU Paraisópolis; Governo do Estado de SP; Hospital Israelita Albert Einstein; Banco Daycoval; Faber Castell e Bovespa. A instituição pede doações através do site para o Instituto Escola do Povo que busca diminuir o analfabetismo em Paraisópolis.

As formas de **comunicação online** utilizadas pela ONG são: um site e 2 perfis da rede social *Facebook*, *Twitter* e rss. O site é bem estruturado e oferece abundância de informações. As informações sobre as ações das organizações sociais e as notícias do bairro são as que ficam em maior evidência no site. No *Facebook* a página não transmite profissionalismo. As duas páginas são utilizadas apenas para alimentar informações sobre as atividades que acontecem na comunidade.

#### Comparação com a UNAS

Ambas buscam atender as necessidades da comunidade e participam



análise externa



ativamente das políticas públicas.

Assim como a UNAS, não tem uma visão definida nem valores que estejam registrados em seus canais de Comunicação.

No quesito Comunicação, o site da UMCP apresenta mais profissionalismo na divulgação da Comunicação Institucional, pois as informações do site estão estruturadas por tags de cor diferenciada dos demais itens. Essa estrutura facilita a busca dos dados. Além disso, na página principal tem um calendário de eventos com as notícias dos próximos a serem realizados, além de hiperlinks que levam para as redes sociais. Outros pontos que destacamos são: a divulgação das leis sobre habitação e instituições sociais; dados atuais da educação na região, como por exemplo a última nota do SARESP; moradia; educação; cultura e a rádio comunitária. Porém, nas redes sociais encontramos apenas notícias do bairro, que contabilizam 5.503 curtidas e 11.875 visitas. A UMCP desenvolve projetos que visam a recolocação profissional dos moradores e projetos culturais destinado às crianças e jovens da comunidade, o que a diferencia na sua missão de ser uma ONG conscientizadora.

## 4.3 Macroambiente

O estudo do macroambiente tem grande relevância nesta etapa do trabalho, pois dessa forma conseguimos identificar **ameaças** e **oportunidades** que a empresa irá confrontar. Para KOTLER (2007, p.58), todas as empresas operam em um ambiente que apresenta forças externas, exercendo influência sobre ela.

A análise do macroambiente envolve estudo de vários cenários, sendo eles o cultural, econômico, demográfico, natural, político e tecnológico.

Como nosso cliente enquadra-se no Terceiro Setor, a Incas analisou dados relacionados a esse segmento dentro do cenário brasileiro e afunilou as pesquisas para o âmbito das comunidades que se encontram em situação de vulnerabilidade social.

### 4.31 Ambiente Cultural

Segundo KOTLER (2007, p.73), o ambiente cultural é constituído por forças que interferem nos valores, percepções, comportamento básico e preferências de uma comunidade, o que influencia diretamente na forma de relacionamento entre as pessoas.



análise externa



Uma pesquisa realizada pela ONG Observatório de Favelas<sup>41</sup> em novembro de 2012, apontou que os jovens nas comunidades leem muito pouco, mas utilizam de maneira acentuada as mídias sociais, sobretudo o *Facebook*, pois nessa plataforma eles divulgam seus valores, suas culturas. Fora da realidade cibernética, a cultura musical e gastronômica é rica e diversificada, pois dentro das comunidades há uma grande miscigenação de culturas regionais.<sup>42</sup>

Concluimos que dentro do cenário cultural, a produção cultural é um elemento que influencia de forma positiva o relacionamento dos indivíduos. Acreditamos que a UNAS deva aperfeiçoar a divulgação de concursos culturais públicos, pois observamos que há muitos cartazes colados na recepção sobre concursos, mas que possuem pouca visibilidade.

### 4.3.2 Ambiente Econômico

Para KOTLER (2007, p. 66), no ambiente econômico encontram-se fatores que afetam a maneira de consumo das pessoas.

Segundo dados retirados do site da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) na última década, o perfil socioeconômico do Brasil sofreu grandes mudanças. A principal delas foi o aumento da classe C, cuja renda mensal domiciliar total (fonte de renda de todos os integrantes de uma família) oscila entre R\$ 1.064,00 reais e R\$ 4.561,00 reais. Dessa forma Heliópolis se enquadra na classe C, pois os dados retirados do relatório sociodemográfico do Geofusion apontam que a renda média domiciliar mensal da comunidade é de R\$ 2.272,68.

41 SITE. ONG Observatório de Favelas. Cultura. Disponível em: < <http://observatoriodefavelas.org.br/areas-de-atuacao/cultura/>>. Acesso em 20 de novembro de 2014, às 14h03.

42 SILVA. Antônia Cleide Alves Da. PESQUISA DE OBSERVAÇÃO. Anexo.



Como a sustentabilidade financeira das instituições do Terceiro Setor é muito limitada, as doações desempenham um papel importante. A parcela da população que está mais propensa a fazer doações a ONGs é a classe C, exatamente a que está presente em Heliópolis.<sup>43</sup> Na matéria realizada pela revista Exame: *A hora das favelas nas novas oportunidades de negócio*<sup>44</sup>, há um estudo realizado pela ONG britânica Charities Aid Foundation, que explica que um dos motivos para as pessoas não doarem é a desconfiança que enfrentam na hora de investir.

Há um ponto chave que influencia a economia no país: o setor de construção civil. Há alguns anos temos visto que o valor dos imóveis na cidade de São Paulo tem aumentado exponencialmente, e um dos motivos é a especulação imobiliária. Quando os imóveis são supervalorizados (por conta do seu entorno que foi melhorado através de ações do Poder Público), os lucros vão para as empresas privadas<sup>45</sup>. Com isso a população cuja renda familiar é baixa acaba sendo prejudicada, já que o valor do aluguel sofre reajustes. A mudança nos perfis, morando em certas áreas das cidades, é o que chamamos do fenômeno de gentrificação<sup>46</sup>.

Essa realidade assusta a UNAS, pois os moradores de Heliópolis podem ser prejudicados caso o valor do aluguel seja elevado. Neste caso, eles teriam que lutar por mais moradias para as famílias que fossem despejadas. Um possível caminho para a solução deste problema está no novo Plano Diretor, em vigor desde agosto de 2014. O objetivo principal do Plano Diretor Estratégico da Cidade São Paulo é diminuir as desigualdades socioterritoriais.

---

43 BBC BRASIL. Brasil ainda doa pouco comparado a outros países. 8 jul. 2013. Revista Exame.com. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/07/130627\\_ongs\\_sub\\_doacoes\\_rg](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/07/130627_ongs_sub_doacoes_rg)>. Acesso em: 19 de abr. 2015, 20:12.

44 A hora das favelas nas novas oportunidades de negócio. Revista Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/180/noticias/a-hora-das-favelas?page=2>>. Acesso em: 10 de out. 2014, 20:12.

45 Urbanidades, São Paulo. O que é especulação imobiliária? Disponível em: <http://urbanidades.arq.br/2008/09/o-que-e-especulacao-imobiliaria/>. Acesso em: 23 de nov. de 2014, às 17h06.

46 Gentrificação, o que é e de que maneira afeta os espaços urbanos. UOL, Andrea Martins, 25 de jul. de 2014. Disponível em: <http://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/gentrificacao-o-que-e-e-de-que-maneira-altera-os-espacos-urbanos.htm>. Acesso em: 23 de novembro de 2014, às 17h45



O cenário econômico afetaria negativamente a UNAS se ela dependesse unicamente de doações. Entretanto elas são fundamentais e há planos da Diretoria para melhorar o canal de divulgação da causa, para que as pessoas passem a doar. Acreditamos que, diante de um cenário econômico instável, seria interessante para a UNAS buscar novas fontes de sustentabilidade financeira.

### 4.3.3 Ambiente Natural

Segundo Kotler (2007, p. 67) em “Princípios de Marketing”, o ambiente natural envolve os aspectos ambientais que interferem diretamente na vida das pessoas.

Devemos levar em conta a escassez de recursos naturais e as consequências que elas acarretarão a longo prazo. Assim, a análise das tendências ambientais como produção de lixo, falta de água e intervenção do governo na gestão de recursos naturais, é impactante para as ações de Marketing.

Como já citado, dentro do cenário econômico a ascensão da classe C foi impulsora do PIB. O consumo em excesso traz consigo um acúmulo de lixo extraordinário. Partindo para a preservação de recursos hídricos, uma pesquisa nacional sobre consumo consciente, realizada pela Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (Fecomércio-RJ)<sup>47</sup>, e em conjunto com o Instituto Ipsos, constatou que o desperdício dos recursos naturais, principalmente de água, ainda é uma atitude comum dos brasileiros. Vale ressaltar que todo o bairro de Heliópolis foi contemplado com saneamento básico<sup>48</sup> há pouco tempo, um que antes a comunidade desfrutava desse recurso pagando apenas uma taxa mínima.

A UNAS sofre com esse cenário de degradação do meio ambiente, ao passo que luta por transformar Heliópolis em um bairro educador. Acreditamos que seria enriquecedor para o bairro se a UNAS criasse projetos voltados ao meio ambiente, inclusive nas escolas e parceiras da ONG.

47 FECOMERCIO RJ Disponível em: <<http://www.fecomercio-rj.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/star.t.htm?tpl=home>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 21:57.

48 KASSAB, Gilberto. A Virada de Heliópolis. 11 out. 2009. Folha de S.Paulo. Tendências e Debates. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz1110200909.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 22:04.





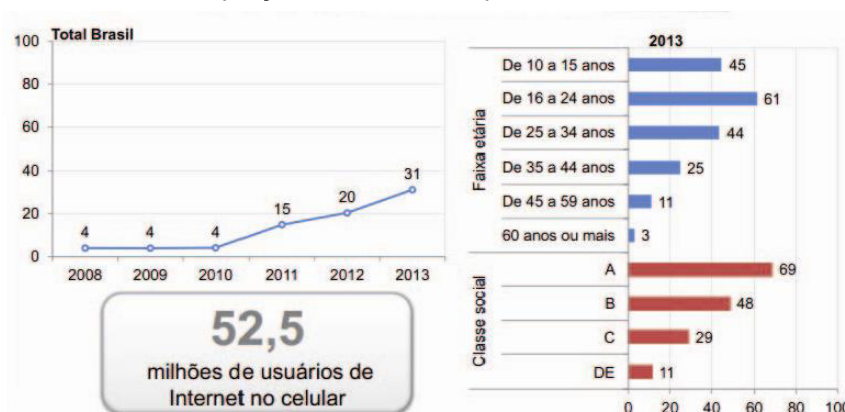
#### 4.3.4 Ambiente Tecnológico

A tecnologia segue em ritmo acelerado, promovendo transformações sociais através de inovações, que por sua vez geram oportunidades das mais diversas.

As vantagens oferecidas pelos recursos tecnológicos devem ser exploradas em favor das organizações. Para CHIAVENATO (2004, pag. 430) “Incorporar a moderna TI à dinâmica da organização torna-se hoje imprescindível para o sucesso organizacional”. De acordo com essa citação é possível analisar que o fato da UNAS não possuir uma rede organizada para armazenar os arquivos, desfavorece a gestão.

A inclusão digital é crescente e intensa. De acordo com dados da Pesquisa TIC Domicílios 2013, a proporção de indivíduos que no último ano utilizaram a internet no telefone celular chegou ao seguinte cenário:

Gráfico 3: Proporção de indivíduos que usam internet no celular



Fonte: Pesquisa TIC Domicílios 2013

O uso da internet no celular facilita o acesso às redes sociais. Para contextualizar este fenômeno, Antônio Galvez (2011) em sua dissertação de mestrado afirma:

A rede promove o fortalecimento das relações entre as organizações, facilitando o entendimento entre elas, otimizando a comunicação e, conseqüentemente, o compartilhamento de informações estratégicas, de melhores práticas, de ajuda mútua, o intercâmbio de mão de obra em alguns casos específicos, de treinamento sobre assuntos comuns como gestão, além de fortalecer o grupo na reivindicação coletiva, junto ao poder público, de melhores condições para o atendimento da população local em suas necessidades. (GALVEZ, 2011 p. 86)

A utilização das redes sociais é uma ferramenta importante para as organizações do terceiro setor. Elas oferecem visibilidade para as causas locais terem impacto sobre todo o planeta, disseminando a missão e necessidades das instituições, a custos ínfimos. As redes sociais contribuem com a mobilização social, é fonte de inspiração



para projetos e, de forma colaborativa, é uma ferramenta de transferência de conteúdo. Se forem bem utilizadas, é possível promover a causa das instituições, comunicar eventos, realizar a captação de recursos financeiros e humanos, contribuindo com a adesão do voluntariado e a construção da reputação da instituição.

A UNAS deve portanto, melhorar esse canal para usá-lo de maneira mais efetiva.

#### 4.3.5 Ambiente Demográfico

A análise de informações sobre o ambiente demográfico é relevante para as organizações. É por meio desta análise que se amplia a percepção sobre as movimentações e assuntos relacionados à população em geral.

Há duas formas de análise demográfica: ou a instituição desenvolve pesquisas próprias ou utiliza os dados divulgados pelo Censo. Como a UNAS não possui nenhum arquivo com dados sobre seus públicos, vamos usar as informações do Censo 2010, o mais atualizado.

O Censo apontou que pelo menos 34% da população que mora em favelas na cidade de São Paulo são provenientes de outros estados brasileiros. A maior parte dos moradores de Heliópolis tem origem nordestina.

Já a população entre 0 e 14 anos representava 28,3% do total da população nas comunidades, enquanto que em outras áreas do município a proporção era de 21,5%. Além de ter uma maior concentração de jovens, as comunidades também concentram mais pessoas que se declaram pretas ou pardas chegando a 68,4%, sendo que em outras áreas da cidade esse número chega a 46,7%. Devido ao alto número de jovens nas comunidades, 44% da população possui de 0 a 24 anos, entendemos o motivo pelo qual os projetos da UNAS são, em sua maioria, voltados às crianças e adolescentes.

De acordo com o relatório sociodemográfico do Geofusion de 2013 da região de Heliópolis, a densidade demográfica é de 51.076 hab/Km<sup>2</sup>. Por esse motivo a UNAS ainda trabalha na luta por moradias.

Ainda segundo dados retirados dos relatórios fornecidos pelo Geofusion 2013, entre os moradores de Heliópolis, 62% são pessoas sem instrução ou possuem o ensino fundamental incompleto, 16% têm ensino fundamental completo, 18% têm o ensino médio completo e apenas 3% concluiu o ensino superior.



#### 4.3.6 Ambiente Político Legal

O Ambiente Político Legal, assim como os outros ambientes de negócios, deve ser analisado constantemente, pois afeta as atividades da organização e pode representar ameaças, da mesma forma que podem surgir oportunidades atrativas para a organização. As mudanças nas leis acontecem para acompanhar a sociedade que está em constante evolução nos âmbitos econômicos e sociais.

Existem muitas leis que se aplicam ao Terceiro Setor e dentre elas citamos as que a UNAS poderia utilizar: ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente<sup>49</sup> (Lei. 8.069, de 1990); a Lei no 9.790<sup>50</sup>, de 1999 que criou a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP); a Lei de Incentivo ao Esporte; Programa de Ação Cultural<sup>51</sup> – Proac ICMS; Lei de Incentivo à Cultura, conhecida por muitos como Lei Rouanet<sup>52</sup>; Lei nº 11.977 de 2009 que instituiu o Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV).

---

49 PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2014, 06:56.

50 PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e dá outras providências. Lei nº 9.790, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:00.

51 GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria da Cultura. Programa de Ação Cultural. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:31.

52 GOVERNO FEDERAL. Portal Brasil. Cultura. Lei Rouanet. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2009/11/lei-rouanet>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:33.



Raio-2  
da UNAS

## 5. RAIIO-X DA UNAS (Análise SWOT)

**P**ara que uma empresa consiga medir sua capacidade de seguir desempenhando suas atividades, ela precisa identificar suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças advindas do cenário externo (KOTLER 2006). Para isso é sugerida a análise SWOT, que em português é traduzida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Esse modelo se apresenta eficiente na identificação de fatores que influenciam no funcionamento e adaptação da organização, e auxilia na antecipação às mudanças e fortalecimento da competitividade. A análise SWOT simula dados de cenários futuros, permitindo assim que a empresa avalie e minimize os riscos de insucesso, através de estratégias. (YANAZE, 2011, p.30).

### **Ameaças e Oportunidades**

A análise externa antecipa as oportunidades e ameaças diante do ambiente, possibilitando condições para a elaboração de estratégias que auxiliam a organização a se ajustar ao ambiente em que atua (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

### **Forças e Fraquezas**

As forças empolgam ações proativas para aproveitar ameaças que foram identificadas. As fraquezas revelam as lacunas que a empresa apresenta ao tentar aproveitar as oportunidades. As ameaças do ambiente externo são acentuadas com as fraquezas da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).



SWOT



## Quadro de SWOT

Tabela 08: Análise SWOT

	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>FORÇAS</b>
<b>Projetos</b>	Ausência de um calendário anual; não atendem toda a região de Heliópolis; nenhum projeto voltado à educação ambiental.	Reconhecida e premiada por renomadas instituições; transformam projetos em políticas públicas; qualidade no serviço prestado; alta produção cultural e educativa; parceria com empresas com boa reputação;
<b>Recursos humanos</b>	Atendimento com considerável índice de insatisfação; ausência de um Programa de Voluntariado.	-
<b>Comunicação</b>	Ausência de políticas de comunicação; Facebook com baixo número de likes; falhas no registro de informações.	Conhecidos pela prefeitura; bem conceituada no bairro; boa reputação na mídia; boa reputação com parceiros.
<b>Cultura</b>	Missão desconhecida entre a comunidade; diversas interpretações da Missão; ser comparada à prefeitura do bairro.	Histórico ligado à transformação do bairro; conhecem profundamente seus públicos.
<b>Financeiro</b>	Maior parte da sustentabilidade financeira depende de um parceiro; ausência de ações para se autofinanciar; falta programa de doações.	-
<b>Estrutura Física</b>	-	Boa estrutura física; bem localizada.
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Cenário Natural</b>	-	Recursos naturais escassos.
<b>Cenário Econômico</b>	Crescimento do Terceiro Setor; classe C em ascensão; empresas buscando parcerias com ONGs; crescimento da cultura de doação.	Falta de credibilidade do Terceiro Setor; aumento do índice de desemprego; especulação imobiliária (gentrificação); menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura.
<b>Cenário Político</b>	Isenção de impostos através das leis de incentivo; marco regulatório do Terceiro Setor; Plano Diretor.	-
<b>Cenário Demográfico</b>	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução.	-
<b>Cenário Tecnológico</b>	Utilização das redes sociais em alta.	-
<b>Cenário Cultural</b>	Causas Glocais (atenção global a partir de questões locais); alta produção na comunidade; miscigenação na comunidade; aumento do interesse por voluntariado.	-

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



SWOT





## Explicações da análise SWOT

A seguir as justificativas da análise estão descritas com mais detalhes.

### **Fraquezas**

1. Ausência de um calendário anual - o calendário é uma ferramenta estratégica de organização para a ONG. A falta dele acarreta na não preparação para eventos com antecedência, podendo ocasionar em baixo quorum ou mesmo em falta de patrocinadores;
2. Atendimento com considerável índice de insatisfação - de acordo com a pesquisa realizada na comunidade[1], 20% da amostra se diz insatisfeita com o atendimento, o que não é positivo para a organização e merece atenção;
3. Ausência de um Programa de Voluntariado - essa é uma forma de cooperação na qual ONG e participantes seriam beneficiados, além de ser uma forma da UNAS exercer a educação e conscientização;
4. Ausência de políticas de comunicação - aqui encaixam-se sinalização interna e externa, relações com a imprensa, comunicação institucional/interna/da causa, que não são exercidas por falta tanto de diretrizes quanto de um departamento de Comunicação;
5. Facebook com baixo número de likes - essa é uma ferramenta gratuita e muito acessada pelos brasileiros mas até janeiro de 2015 só haviam 2.800 likes na página;
6. Falhas no registro de informações - ocasionando perdas de estatísticas e dados;
7. Missão desconhecida entre a comunidade - os resultados da pesquisa que realizamos na comunidade apontaram que a comunidade entende que a missão está relacionada à educação, mas não sabe o que significa exatamente;
8. Diversas interpretações da missão - constatamos com a pesquisa aplicada com os colaboradores, que os próprios funcionários apresentaram diferentes interpretações do que para eles significava a missão;



SWOT





9. Ser comparada à prefeitura do bairro - dessa forma os moradores não entendem as limitações de uma ONG e exigem muito mais do que ela pode fazer, além de acreditarem que a obrigação é da instituição, e não de cada indivíduo para transformar a comunidade em um lugar melhor;

10. Dependência Financeira - a maior parte da sustentabilidade financeira depende de um parceiro, deixando-a suscetível à perda de projetos;

11. Ausência de ações para se autofinanciar - faltam ações que gerem sustentabilidade financeira para a instituição;

12. Deficiência no programa de doações - não atingindo públicos importantes que podem garantir auxiliar na perpetuidade da ONG;

13. Abrangência do atendimento em toda a região de Heliópolis - após pesquisa realizada na comunidade[4], recebemos relatos de que há muitas áreas que nunca receberam nenhum projeto;

14. Sustentabilidade - nenhum dos projetos em pauta ou realizados se voltou à educação ambiental.

### **Forças**

1. Reconhecida e premiada por renomadas instituições - o que traz valor à marca UNAS;

2. Transformam projetos em políticas públicas - dessa forma garantem que projetos sejam direitos para sempre;

3. Qualidade no serviço prestado - através de dados colhidos na pesquisa que media a satisfação dos parceiros, constatamos que os projetos são bem avaliados pelos que foram alcançados pelas ações da UNAS;

4. Alta produção cultural e educativa - os projetos resultam em alta produção dentro da ONG e educam aos que passam por eles;

5. Possuem parcerias com empresas de boa reputação - são grandes e boas marcas que apoiam a UNAS, trazendo novamente mais valor à instituição;

6. Reconhecidos pela prefeitura - garantindo que sejam ouvidos com



SWOPE



atenção e recebidos com constância;

7. Bem conceituada no bairro - de acordo com a pesquisa de auditoria de imagem realizada na comunidade, os moradores a reconhecem pelos projetos voltados à educação e conseqüentemente trazem melhorias ao bairro;

8. Boa reputação na mídia - não há notícias ruins a respeito da UNAS;

9. Boa reputação com parceiros - os parceiros elogiam o trabalho da UNAS;

10. Histórico ligado à transformação do bairro - está na história da organização a transformação positiva de Heliópolis, tornando-se um caso de sucesso reconhecido mundialmente;

11. Conhecem profundamente seus públicos - pois estão inseridos na própria comunidade para a qual atuam;

12. Boa estrutura física - são muitos prédios que oferecem estrutura adequada para a realização de projetos

13. Bem localizada - proximidade com vários meios de transporte, inclusive estação de metrô.

### **Ameaça**

1. Recursos naturais escassos - o que pode vir a ser responsável por paralisação de atividades;

2. Falta de credibilidade do Terceiro Setor - o setor passa por um momento de questionamento, fazendo com que ONGs percam subsídio;

3. Aumento do índice de desemprego - as instituições parceiras podem passar por um momento de recesso e os próprios assistidos podem perder empregos;

4. Especulação imobiliária (gentrificação) - fenômeno esse que pode alterar os perfis dos que habitam os bairros anexos, impactando diretamente no tipo de trabalho;

5. Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura - com a economia em recesso, há menos arrecadação do governo e conseqüentemente menos dinheiro



SWOPE



sendo repassado para os projetos sociais.

### ***Oportunidades***

1. Crescimento do Terceiro Setor - o setor tem muitas oportunidade a serem exploradas;
2. Classe C em ascensão - as pessoas estão melhorando de vida;
3. Empresas buscando parcerias com ONGs - por terem clientes exigindo postura mais social das organizações;
4. Crescimento da cultura de doação - as pessoas estão mais dispostas a ajudar;
5. Isenção de impostos através das leis de incentivo - uma parceria que traz benefícios tanto para a empresa, que abate impostos, quanto para a ONG que consegue dar continuidade aos projetos;
6. Marco regulatório do Terceiro Setor - as ONGs são obrigadas a prestar contas de forma mais transparente;
7. Plano Diretor - apresenta mudanças positivas nas áreas suburbanas;
8. Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução - uma boa área para explorar e melhorar;
9. Utilização das redes sociais em alta - uma ferramenta com baixo custo e alto alcance;
10. Causas Globais (atenção global a partir de questões locais) - com a comunicação mais ágil, é possível despertar o interesse de pessoas que não estão no mesmo espaço físico mas que estariam dispostas a apoiar determinadas causas;
11. Alta produção cultural da comunidade - dentro do bairro há forte produção musical e artística, ou seja, projetos voltados a essa vertente são bem aceitos;
12. Miscigenação na comunidade - as diferentes culturas dentro do bairro enriquecem a gastronomia e produção musical dos comércios;



SWOZE



13. Aumento do interesse por voluntariado - há mais jovens sendo cobrados por uma postura social no mercado de trabalho, portanto há uma maior demanda por atividades não remuneradas;

## 5.1 Análise SWOT Cruzada

**A**pós analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cruzamos os dados para conseguir potencializar oportunidades e amenizar as ameaças. Para isso cruzamos inicialmente pontos fortes com as oportunidades; pontos fortes com as ameaças; pontos fracos com as oportunidades e pontos fracos com as ameaças.

### **Pontos Fortes x Oportunidades (SO)**

Com esse cruzamento, chegamos a uma estratégia ofensiva ou de ataque, ou seja, são pensadas formas de crescimento e desenvolvimento.

### **Pontos Fortes x Ameaças (ST)**

Com esse cruzamento, chegamos a uma estratégia de confronto. Dessa forma, afastamos as ameaças com os pontos fortes da empresa.

### **Pontos Fracos x Oportunidades (WO)**

Com esse cruzamento, chegamos a uma estratégia de reforço. Assim revisamos as fraquezas diante das oportunidades. Uma forma de reforçar o que está falho.

### **Pontos Fracos x Ameaças (WT)**

Com esse cruzamento, chegamos a uma **estratégia de defesa**. Analisamos situações que deixam a empresa suscetível ao fracasso e pensamos em maneiras de diminuir o impacto negativo.



SWOT





Tabela 09: Análise SWOT Cruzada - Pontos Forças x Ameaças (ST)

FORÇAS X AMEAÇAS	FORÇAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X AMEAÇAS
FORÇAS	AMEAÇAS	Estratégia de Confronto	
Reconhecida e premiada por renomadas instituições;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Divulgar prêmios recebidos em sites e redes sociais	
Transformam projetos em políticas públicas;	Especulação imobiliária (gentrificação);	Buscar escrever projetos que visem transformar problemas de moradia em políticas públicas	
Qualidade no serviço prestado;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Apresentar nos meios de comunicação o histórico dos projetos que deram certo	
Alta produção cultural e educativa;	Recursos naturais escassos	Desenvolver projetos de conscientização para preservação dos recursos naturais pelos meios de comunicação utilizando figuras públicas	
Parceria com empresas com boa reputação	Recursos naturais escassos	Desenvolver projetos de reciclagem com empresas que tenham interesse em promover ações de sustentabilidade	
Boa reputação com parceiros;	Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura.	Buscar mais parceiros para ser menos suscetível ao repasse do governo	
Bem conceituada no bairro;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Solitar releases para a imprensa apresentando os bons resultados que a UNAS obteve com suas ações	
Conhecidos pela prefeitura;	x	x	
Boa reputação na mídia;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Publicar releases que ressaltem os diferenciais da UNAS	
Bem localizada;	x	x	
Boa reputação com parceiros;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Divulgar depoimentos de parceiros no site para comprovar que a UNAS tem uma boa reputação	
Histórico ligado à transformação do bairro;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Promover a divulgação do Espaço Memória para ressaltar a importância do trabalho realizado no bairro	

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



Tabela 10: Análise SWOT Cruzada - Pontos Fortes x Oportunidades

FORÇAS X AMEAÇAS	FORÇAS X OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	FORÇAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X AMEAÇAS
FORÇAS	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	FORÇAS X OPORTUNIDADES	Estratégia Ofensiva
Reconhecida e premiada por renomadas instituições;	Aumento do interesse por voluntariado;	Aumento do interesse por voluntariado;	Desenvolver programa de voluntariado ressaltando nos meios de comunicação que UNAS é uma ONG séria para se voluntariar	
Transformam projetos em políticas públicas;	Plano Diretor.	Plano Diretor.	Participar de conselhos e assembleias para expor os problemas	
Qualidade no serviço prestado;	Crescimento da cultura de doação;	Crescimento da cultura de doação;	Elaborar um plano de comunicação institucional no qual informações para doação estarão disponíveis nas peças (online e offline)	
Qualidade no serviço prestado;	Empresas buscando parcerias com ONGs;	Empresas buscando parcerias com ONGs;	Elaborar apresentações incluindo os depoimentos dos contemplados para auxiliar a captação de projeto	
Qualidade no serviço prestado;	Aumento do interesse por voluntariado;	Aumento do interesse por voluntariado;	Desenvolver programa de voluntariado	
Alta produção cultural e educativa;	Isenção de impostos através das leis de incentivo;	Isenção de impostos através das leis de incentivo;	Buscar editais que se enquadrem nas leis de incentivo	
Alta produção cultural e educativa;	Miscigenação na comunidade;	Miscigenação na comunidade;	Criar a rota gastronômica em Heliópolis	
Alta produção cultural e educativa;	Alta produção na comunidade;	Alta produção na comunidade;	x	
Parceria com empresas com boa reputação	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução;	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução;	Buscar parceria com empresas que queiram desenvolver projetos de educação	
Bom relacionamento com parceiros;	Empresas buscando parcerias com ONGs;	Empresas buscando parcerias com ONGs;	Em materiais de captação de recursos, mencionar parcerias já realizadas	
Bem conceituada no bairro;	Alta produção na comunidade	Alta produção na comunidade	Desenvolver um projeto de valorização da produção cultural do bairro	
Conhecidos pela prefeitura;	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução;	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução;	Usar esse dado para desenvolver projeto educacionais em parceria com a Secretaria da Educação	
Bom relacionamento com parceiros;	Causas Globais (atenção global a partir de questões locais);	Causas Globais (atenção global a partir de questões locais);	Utilizar as mídias para atrair atenção para o bairro e para os projetos da UNAS	
Bom relacionamento com parceiros;	Crescimento do Terceiro Setor;	Crescimento do Terceiro Setor;	Produzir release para a imprensa	
Histórico ligado à transformação do bairro;	Miscigenação na comunidade;	Miscigenação na comunidade;	Promover projeto para valorizar as origens do bairro dentro do projeto Memória	
Bom relacionamento com parceiros;	Utilização das redes sociais em alta;	Utilização das redes sociais em alta;	Divulgar nas redes sociais o dia a dia dos projetos realizados por parceiros	
Bem localizada;	Aumento do interesse por voluntariado;	Aumento do interesse por voluntariado;	Ressaltar localização em programa de voluntariado	

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Tabela 11: Análise SWOT Cruzada - Pontos Fraquezas x Oportunidades (WO)

FORÇAS X AMEAÇAS	FORÇAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X AMEAÇAS
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	Estratégia Ofensiva	
Ausência de um calendário anual;	Utilização das redes sociais em alta;	Divulgar via redes sociais com antecedência a realização de eventos	
Atendimento com considerável índice de insatisfação;	Utilização das redes sociais em alta;	Por meio das redes sociais divulgar horários e telefones para entrar em contato com a UNAS	
Ausência de um Programa de Voluntariado;	Aumento do interesse por voluntariado;	Desenvolver programa de voluntariado	
Ausência de políticas de comunicação;	Alta produção cultural na comunidade;	Convidar desenhistas da comunidade para ajudarem a desenvolver o manual de identidade visual	
Ausência de políticas de comunicação;	Crescimento da cultura de doação;	Desenvolver ações aproximativas com parceiros(cartões, ligações, convites)	
Ausência de políticas de comunicação;	Aumento do interesse por voluntariado;	Desenvolver programa de voluntariado	
Ausência de políticas de comunicação;	Utilização das redes sociais em alta;	Melhorar o uso da rede, criando manual de uso e estratégia de posts	
Facebook com baixo número de likes;	Utilização das redes sociais em alta;	Realizar um benchmarking sobre o Facebook para analisar as melhores práticas	
Falhas no registro de informações;	x	x	
Missão desconhecida entre a comunidade;	Utilização das redes sociais em alta;	por meio das redes sociais desenvolver plano de comunicação que utilize a missão da instituição como norteador para gerar publicações	
Diversas interpretações da Missão;	Alto índice de pessoas com baixa e/ou sem instrução;	Desenvolver meios didáticos de ensinar o Bairro Educador para pessoas simples	
Ser comparada à prefeitura do bairro;	Utilização das redes sociais em alta;	Utilizar as redes sociais para explicar as limitações de uma ONG e como o bairro pode ajudá-la	
Maior parte da sustentabilidade financeira depende de um único parceiro;	Crescimento da cultura de doação;	Elaborar um plano de comunicação institucional no qual as informações para doação estarão disponíveis nas peças (online e offline)	
Maior parte da sustentabilidade financeira depende de um único parceiro;	Empresas buscando parcerias com ONGs;	Buscar novos parceiros privados para ampliar leque de financiadores	
Ausência de ações para se autofinanciar;	Causas Glociais (atenção global a partir de questões locais);	Utilizar da comunicação em rede e do compartilhamento de informações para captação de recursos (Catarse).	
Ausência de ações para se autofinanciar;	Alta produção na comunidade;	Criar eventos no qual a gastronomia da comunidade seja valorizada e a entrada para o evento levante fundos	
Falta programa de doações;	Isonção de impostos através das leis de incentivo;	Divulgar projetos que os doadores possam investir a ter o valor abatido no IR	
Falta programa de doações;	Crescimento da cultura de doação;	Elaborar um plano de comunicação institucional no qual as informações para doação estarão disponíveis nas peças (online e offline)	
Não atendem toda a região de Heliópolis	Utilização das redes sociais em alta;	Através das redes sociais divulgar projetos desenvolvidos pela UNAS que contemplam todo o bairro, mas que são desconhecidos pela população	
Nenhum projeto voltado à educação ambiental	Alta produção na comunidade;	Desenvolver projetos de reciclagem com empresas que tenham interesse em promover ações de sustentabilidade	

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



SWOT





Tabela 12: Análise SWOT Cruzada - Pontos Fraquezas x Ameaças (WT)

FORÇAS X AMEAÇAS		FORÇAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES	FRAQUEZAS X AMEAÇAS
FRAQUEZAS	AMEAÇAS	Estratégia Ofensiva		
Ausência de um calendário anual;	Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura.	Criar cronograma/calendário anual e com antecedência buscar parceiros para investirem nos projetos, assim não ficam dependendo apenas do valor repassado pela prefeitura		
Atendimento com considerável índice de insatisfação;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Formar e treinar uma equipe para atender à comunidade e dar todas as informações necessárias		
Ausência de um Programa de Voluntariado;	Aumento do índice de desemprego;	Criar um Programa de Voluntariado e oferecer treinamento para quem participa dele, dando certificado de participação. Essa medida auxilia quem está desempregado, pois enriquece o currículo		
Ausência de políticas de comunicação;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Criar um manual de relacionamento com parceiros e a mídia		
Facebook com baixo número de likes;	x			
Falhas no registro de informações;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Publicar no site todos os Balanços Sociais		
Missão desconhecida entre a comunidade;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Se posicionar de uma maneira mais clara e objetiva, para ser compreendida por todos		
Diversas interpretações da Missão;	x			
Ser comparada à prefeitura do bairro;	Falta de credibilidade do Terceiro Setor;	Melhorar a transparência de dados, para evitar que associem à ONG à corrupção, publicando em todos os meios de comunicação o balanço mensal, para que a comunidade entenda de onde vem e para vai o dinheiro		
Maior parte da sustentabilidade financeira depende de um parceiro	Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura	Buscar mais parceiros para ser menos suscetível ao repasse do governo		
Ausência de ações para se autofinanciar;	Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura.	Confeccionar artesanatos da ONG para vender, utilizar o dinheiro para sustentar áreas centrais		
Falta programa de doações;	Menos dinheiro sendo repassado pela prefeitura.	Elaborar um plano de comunicação institucional no qual as informações para doação estarão disponíveis nas peças (online e offline)		
não atendem toda a região de Heliópolis	x	x		
nenhum projeto voltado à educação ambiental	x	x		

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



SWOT



# Resquisas



## 6. PROJETO DE PESQUISA

**P**esquisar é um processo para tirar dúvidas sobre assuntos que ainda não estão esclarecidos e faz parte da estratégia, pois fornece argumentos para tomar decisões e subsídios para analisar situações.

A aplicação de pesquisas é uma excelente ferramenta para o trabalho dos Relações Públicas, pois atuam diretamente com pessoas e precisam identificar percepções, reputação organizacional e interesses, tanto das organizações, como de seus públicos.

A pesquisa em Relações Públicas nas organizações tem o seguinte propósito:

Conhecer a opinião dos públicos; construir diagnósticos da área ou do setor de comunicação organizacional/institucional; conhecer em profundidade a organização, sua comunicação e seus públicos para a elaboração de planos, projetos e programas especiais de comunicação; fazer análise ambiental interna e externa, verificando quais as implicações que possam afetar os relacionamentos. (KUNSCH, 2003, p.278)

Outro ponto inerente ao escopo de trabalho do Relações Públicas é a pesquisa de Opinião Pública, aplicada com a finalidade de conhecer opinião dos diversos públicos sobre:

[...] a organização, fatos ou acontecimentos e o nível de satisfação nos relacionamentos entre ambos. Além disso, claro, para atender a demandas específicas ocasionadas pelo comportamento desses públicos, que nem sempre é favorável à organização. [...] Só conhecendo a opinião dos públicos sobre um fato ou problema será possível traçar estratégias e soluções adequadas. (KUNSCH, 2013 p.289)

Outra opção de copilar as informações existentes é através de uma auditoria.

Auditoria difere da pesquisa nas suas finalidades e características. É mais pontual e visa basicamente avaliar o desempenho da organização em si ou de determinados setores ou áreas específicas, objetivando a busca da eficiência e da eficácia. Está mais direcionada para intervir, elaborar diagnósticos e estabelecer possibilidades de melhorias de funcionamento para o objeto que está sendo avaliado. (KUNSCH, 2013 p.288)

A fim de complementar as informações e conhecer profundamente determinados públicos e seus relacionamentos com a UNAS, a Incas Agência de Relações Públicas realizou 4 projetos de pesquisas.



SWOT



## 6.1 Pesquisa de Opinião Pública com Parceiros e Investidores da UNAS

**A** UNAS aciona parcerias para que os eventos, movimentos e atividades se realizem. O parceiro mais importante é o governo, pois com ele mantém convênio que financia a maior parte dos projetos.

Portanto a Incas Agência de Relações Públicas identificou a necessidade de avaliar a qualidade desses relacionamentos, não apenas pela dependência financeira, mas também pela relevância que há para as ONGs manterem um bom relacionamento com o público constitutivo e os parceiros da instituição.

### 6.1.1 Problema de Pesquisa

Como os parceiros não são fixos, há dificuldades em angariar fundos e apoiadores para a realização das atividades a que a instituição se propõe, além de que boa parte dos projetos são financiados apenas por um investidor, o governo, que torna a UNAS refém deste relacionamento.

### 6.1.2 Objetivos da Pesquisa

#### a) Objetivo geral

Avaliar a imagem da UNAS perante seus parceiros e investidores.

#### b) Objetivos Específicos

- Levantar os pontos de melhorias que devem ser aplicados nos relacionamentos da UNAS com seus parceiros e investidores;
- Avaliar a qualidade da prestação de contas que a UNAS fornece;
- Identificar se os parceiros e investidores pretendem manter os convênios/parcerias que têm com a UNAS;
- Avaliar se estão satisfeitos com a frequência do contato entre ambas as partes.

### 6.1.3 Hipóteses

- Com a predominância da informalidade e falta de padronização nos contatos que a UNAS estabelece há uma desconfiança e baixa credibilidade associada à ONG.
- Falta de ações especiais para os parceiros pode acarretar em desperdício



SWOT



de oportunidade para a UNAS.

- No momento a gestão da prefeitura de São Paulo cabe ao partido dos Trabalhadores (PT). Sabemos que a UNAS tem um bom relacionamento com PT e acreditamos que se não houver uma estrutura na comunicação entre UNAS e poder público, ela estará prejudicada quando o governo estiver sob a gestão de outro partido.

#### **6.1.4 Tipo de Pesquisa**

Será aplicada uma pesquisa com questões quantitativa e qualitativa, eletronicamente através da plataforma Google Docs. O questionário será enviado por e-mail, após entrarmos em contato com o responsável por respondê-lo.

#### **6.1.5 Universo**

A aplicação compreende todos os parceiros de instituições privadas e do setor público com os quais a UNAS já contou para realizar algum tipo de evento, mobilização e/ou projeto.

#### **6.1.6 Amostra**

A pesquisa será realizada com 5 parceiros mais importantes do setor público e 5 principais parceiros da iniciativa privada que estejam aptos a respondê-la.

#### **6.1.7 Questionário e Apresentação dos dados coletados (Apêndice A)**

#### **6.1.8 Análise dos resultados**

No geral, os parceiros que responderam a pesquisa estão satisfeitos com a parceria que mantém com a UNAS. Contudo, ainda acreditamos que seja importante haver um convite especial para eventos, pois com base na pesquisa realizada com a diretoria (vide anexo), constatamos que não há uma atenção diferenciada, como a prática de envio de cartões ou convites especiais.

Como a maior parte dos parceiros conheceram a UNAS através de indicações, uma vez que não houve nenhuma abordagem decorrente de pesquisa orgânica, acreditamos que seja importante reforçar o meio de comunicação online, utilizando vídeo institucional e apresentação dos projetos. Assim, abrir-se a um leque maior de oportunidades de que outras empresas venham a conhecê-la.



SWOZE



## 6.2 Pesquisa Institucional com Dirigentes

Os diretores da UNAS são os líderes que tomam as decisões. Conhecer as expectativas da instituição é de grande valia para entender o cenário em que a UNAS se encontra, bem como para auxiliar no desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo e na criação de estratégias que sejam compatíveis com as perspectivas da UNAS.

### 6.2.1 Problema de Pesquisa

A ausência de informações no diagnóstico referente às perspectivas de futuro da UNAS e aos relacionamentos com os patrocinadores e poder público dificulta a análise.

### 6.2.2 Objetivos da Pesquisa

#### a) Objetivo geral

Conversar com os Diretores para entender o cenário atual da instituição, os relacionamentos estratégicos e as perspectivas.

#### b) Objetivos específicos

- Identificar falhas no processo de comunicação com parceiros e poder público;
- Averiguar o alinhamento de informações entre os diretores;
- Descobrir o que esperam para o futuro da instituição;
- Descobrir o motivo da diminuição dos projetos;
- Saber o quanto o conceito de Bairro Educador está inserido nas atividades de cada diretor.

### 6.2.3 Hipóteses

- A falta da análise da Comunicação traz prejuízos para a UNAS.
- A comunicação informal com parceiros e governo afeta negativamente a credibilidade da instituição resultando na diminuição dos projetos.
- O conceito de Bairro Educador não tem o mesmo significado para todos, dificultando a adesão.





#### 6.2.4 Tipo de Pesquisa

Através de entrevista frente a frente ou por telefone.

#### 6.2.5 Universo

O universo é formado pelos Diretores, alta administração e Presidente da UNAS.

#### 6.2.6 Amostra

As entrevistas devem ser aplicadas a todos os Diretores, dentro da disponibilidade dos mesmos.

#### 6.2.7 Roteiro de entrevista e Apresentação dos dados coletados (Apêndice B)

As entrevistas foram realizadas com três diretores em 10 de janeiro de 2015, por Patricia de Sá Correa e Gabriela M. de Paula, em grupo focal. O conteúdo das mesmas pode ser encontrado no Apêndice B.

#### 6.2.8 Análise dos resultados

Durante os encontros com o poder público e parceiros, utilizam poucos apelos visuais. Como a produção cultural da UNAS é alta, acreditamos que seria interessante que os assistidos propusessem slides e materiais visuais para a UNAS utilizar. Ainda sobre o relacionamento com o governo, vemos como oportunidade que a ONG promova mais encontros na comunidade para que eles possam visitá-la, inclusive parceiros privados, para conhecer o trabalho da entidade.

Vemos como um ponto a ser explorado, os meios de estreitar relacionamentos com os parceiros privados, como por exemplo lembrando-se de datas especiais e convidando os parceiros para as atividades da instituição, como uma forma de demonstrar que quem contribui também é importante na construção do propósito da ONG.

Como forma de organização de contatos influentes, datas de aniversário, dentre outros dados, uma planilha de *Excel* seria uma solução em curto prazo para essa lacuna da UNAS.

A ausência de uma visão de longo prazo dificulta as prospecções do futuro da





instituição, e dessa forma os objetivos e anseios ficam desalinhados. Nossa proposta é de que seja dada atenção especial para os cargos de liderança, oferecendo treinamentos de cultura, de governança, de noções de administração pública e políticas públicas, pois eles são capazes de disseminar esses conceitos nos projetos.

O conceito de Bairro Educador que está presente na missão da UNAS não é definido da mesma forma pelos diretores, por isso acreditamos que seria interessante colocar a missão de uma forma mais clara, difundida amplamente dentro da própria instituição. Como os jovens são o futuro da instituição, é preciso investir na formação e conhecimento dos mesmos. Uma oportunidade a ser explorada seria o espaço memória da UNAS, que conta com uma linha do tempo da história da ONG e do bairro, para a realização de palestras sobre a instituição, sobre o que é um Bairro Educador ou mesmo para sediar reuniões, já que nele os visitantes encontrariam sempre muita informação disponível acerca de sua própria trajetória.

A criação de parcerias com universidades de pedagogia, com o intuito de receber treinamentos, seria muito proveitosa para ambos os lados, uma vez que de um lado ONG precisa ter esse conhecimento técnico para liderar projetos com jovens, do outro lado os alunos das faculdades precisam de uma chance para colocar em prática o que aprendem.



pesquisa



## 6.3 Auditoria de imagem da UNAS na Comunidade

A imagem de uma organização não governamental é um de seus principais capitais e portanto deve ser valorizada e cuidada. Essa medida evita que seja colocada em risco a credibilidade de tudo o que foi construído.

Entender como a comunidade pensa, fala e enxerga a UNAS é relevante para o desenvolvimento de um plano de comunicação e é por meio da auditoria da imagem pública que iremos conhecer as diferentes opiniões dos moradores em relação a UNAS. Dessa forma será possível identificar acertos e oportunidades para o desenvolvimento de melhorias e se necessário, mudar o patamar da imagem da instituição.

### 6.3.1 Problema de Pesquisa

Especulações dentro da própria comunidade quanto a administração da UNAS, porém não há nenhuma avaliação ou abordagem sobre o que a população realmente pensa.

### 6.3.2 Objetivos da Pesquisa

#### a) Objetivo geral

Avaliar os pontos positivos e negativos da imagem da UNAS perante a comunidade.

#### b) Objetivos específicos

- Levantar informações a respeito da funcionalidade dos meios de comunicação utilizados pela instituição;
- Identificar se a comunidade conhece a missão da UNAS;
- Identificar se os interesses da população estão alinhados com os projetos que a UNAS propõe para o bairro;
- Avaliar se a população reconhece as vitórias alcançadas pela UNAS.

### 6.3.3 Hipóteses

- A missão de Bairro Educador não é conhecida pela comunidade de Heliópolis;
- A comunidade duvida da credibilidade da UNAS;



pesquisa



- Os meios de comunicação utilizados não são efetivos para a comunidade.

#### 6.3.4 Tipo de Pesquisa

A pesquisa terá um caráter quantitativo, será aplicada com questionário, por meio de um pesquisador, o qual fará as perguntas a fim de motivar as respostas e sanar possíveis dificuldades que os entrevistados venham a ter.

#### 6.3.5 Universo

O universo desta pesquisa envolve todos os moradores do bairro de Heliópolis. Isto significa dizer, segundo o CENSO 2010, um universo de aproximadamente 65 mil pessoas.

#### 6.3.6 Amostra

Assumindo um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 6%, nossa amostra está composta por 276 questionários.

#### 6.3.7 Questionário e apresentação dos dados coletados (Apêndice C)

A fim de avaliar a pertinência deste questionário foi realizado um pré-teste com 10 pessoas, cujas respostas auxiliaram nas adaptações necessárias. Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2015, aplicamos a pesquisa de Auditoria de Imagem da UNAS com 270 moradores de Heliópolis, com questionários presenciais e respostas anônimas. Com os resultados obtidos, pudemos analisar a percepção que a comunidade tem da ONG e a eficácia dos meios de comunicação. A pesquisa tinha os seguintes filtros: idade a partir de 16 anos, ser morador de Heliópolis e conhecer os trabalhos da UNAS.

#### 6.3.8 Análise dos resultados

Observamos que 86,5% dos entrevistados moram em Heliópolis há mais de 10 anos, o que deveria garantir uma certa familiaridade com a os trabalhos da UNAS, porém isso não se reflete na segurança ao afirmarem que conhecem a instituição, sendo que 49% dos entrevistados afirmaram conhecer a instituição “mais ou menos”. Pelo longo histórico da instituição e por seu legado em construção, é necessário que meios sejam desenvolvidos para aproximar a instituição da comunidade e apresentá-la adequadamente, qual o propósito de sua existência, ou seja, é necessário que todos saibam realmente o que a UNAS fez e faz para Heliópolis.



Entre os meios utilizados pela instituição para se comunicar com a comunidade, o Jornal Heliópolis se destaca como importante ferramenta oficial, porém, ainda assim aparece atingindo apenas uma parcela da comunidade. Acreditamos que a distribuição online seria mais efetiva para atingir um público maior. Mas para que essa ferramenta seja avaliada com mais precisão é necessário que uma pesquisa mais aprofundada seja realizada. O mesmo acontece com a Rádio Heliópolis, uma ferramenta importante e de alto destaque para a comunidade e que pode ter uma pesquisa aprofundada para atingir ainda mais pessoas e expandir a prestação de serviços realizada.

A informalidade faz parte da cultura da UNAS, contudo para que não haja dúvidas quanto a privilégios de determinados moradores da comunidade, é preciso que a divulgação dos projetos e eventos (cursos, vagas, etc), seja feita pelos meios formais, de forma que haja transparência e todos tenham as mesmas oportunidades.

A página do *Facebook* da UNAS é uma ferramenta gratuita e que pode aproximar e gerar relacionamentos importantes com a comunidade. A pesquisa mostra um baixo índice de interesse da população pela página, portanto a UNAS precisa desenvolver a utilização desse canal, reformular, publicar assuntos de relevância e que gere interação com a comunidade.

A UNAS possui como missão transformar a educação do bairro, portanto questões relacionadas a problemas de atendimento devem ser mínimas. Por uma instituição defender e motivar a educação, ela deve ser o principal exemplo de que isso dá certo e o seu atendimento em todos os níveis e para todos os públicos seja a expressão dessa conquista, através da postura de seus membros.

Ainda sobre o Bairro Educador, 81% dos entrevistados afirmam nunca terem ouvido falar sobre o mesmo, e entre os que tinham conhecimento, apenas 4% souberam explicar algo próximo ao conceito. Mesmo sabendo que a instituição já possui práticas que contribuem com esse objetivo, é necessário tornar conhecido da comunidade, para que eles também sejam parte da construção do Bairro Educador, disseminando a ideia e provocando novos comportamentos comunitários.

A comunidade entende e associa a UNAS a educação, moradia, projetos sociais, união e ajuda à comunidade. São palavras positivas que apareceram com grande relevância na pesquisa e nos levam a concluir que existe uma admiração e reconhecimento da comunidade pelos trabalhos que a UNAS desenvolve. Diversos outros comentários positivos reforçaram as impressões de admiração e com essa informação é possível perceber o quanto a instituição pode trabalhar e desenvolver a sua imagem com esse público.



As menções negativas, associando a instituição à corrupção, por exemplo, mesmo que tendo acontecido em menor intensidade, são dados que alertam sobre a necessidade de construir um saldo de imagem que evite e/ou amenize associações desse teor.

Entre os pontos negativos mencionados percebemos que parte deles acontecem por interesse da comunidade em participar das atividades que a UNAS oferece, mas sentem falta de acesso às informações necessárias para se inscrever e participar. Acreditamos que haja falhas no processo de comunicação e inclusive nos meios divulgados. Dessa forma, acreditamos que melhorar as formas de comunicação que permitem mensuração, como *Facebook* e panfletos, trarão dados mais concretos na avaliação pré-evento. Essa é uma plataforma que apresenta um custo baixo e um alto alcance, assim acreditamos que seria uma boa forma para ajudar a divulgar os projetos enquanto o site não fica pronto (apesar de já está no ar, os conteúdos ainda não estão completos) e para falar com a comunidade, já que o propósito da rede é estabelecer relacionamentos



## 6.4 Pesquisa de Clima Organizacional

O relacionamento de uma instituição com seu público interno pode interferir no desempenho da causa defendida, por isso queremos avaliar qual a percepção do público interno sobre o relacionamento estabelecido. Para isso realizaremos a pesquisa de clima organizacional com o público interno.

Os resultados trarão mais detalhes sobre a qualidade dos relacionamentos e o que interfere positivamente e negativamente no clima organizacional da UNAS.

### 6.4.1 Problema de Pesquisa

Nunca foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional na instituição.

### 6.4.2 Objetivos da Pesquisa

#### a) Objetivo geral

Compreender o quanto as formas de comunicação aplicadas pela UNAS influenciam no clima organizacional, bem como na rotina dos colaboradores.

#### b) Objetivos específicos

- Entender o clima organizacional da instituição;
- Identificar quais são as áreas que necessitam mais ações de comunicação;
- Identificar quais são as ferramentas de comunicação mais próximas do público interno;
- Identificar expectativas dos colaboradores.

### 6.4.3 Hipóteses

- De acordo com o problema apresentado, existe a hipótese do clima organizacional não estar satisfatório, interferindo no rendimento dos colaboradores;
- A credibilidade e o desenvolvimento da UNAS está vinculada ao relacionamento entre os colaboradores;
- Os colaboradores não se sentem à vontade para dar sugestões e participar ativamente do planejamento da instituição;
- As informações não são disponibilizadas com frequência e por um meio oficial, provocando conflitos de informações, ruídos e a valorização das conversas



informais.

#### **6.4.4 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa será aplicada em um questionário quantitativo.

#### **6.4.5 Universo**

O universo dessa pesquisa compreende os 500 colaboradores diretos da UNAS.

#### **6.4.6 Amostra**

Assumindo um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 2%, nossa amostra está composta por 222 questionários.

#### **6.4.7 Questionário e apresentação dos dados coletados (Apêndice D)**

#### **6.4.8 Análise dos resultados**

Podemos concluir com essa pesquisa de Clima Organizacional que os colaboradores sentem orgulho de trabalhar na UNAS (71% das respostas afirmaram que se necessário, ficam até depois do horário para concluir atividades) e desse grupo, 75% estão motivados.

Entretanto, 39% disseram que não sentem que fazem a diferença no local de trabalho. Para essa questão, sugerimos campanhas internas, como por exemplo colocando uma caixa de sugestões na qual os colaboradores possam dar suas opiniões. Dentro do mesmo programa acreditamos na importância de se criar ações de reconhecimento ao funcionário, seja por uma boa ideia ou por um trabalho bem desempenhado, aliado a atividades que envolvem toda a equipe, como por exemplo comemoração dos aniversariantes do mês ou chá de bebê.

49% dos pesquisados disseram que não veem a equipe integrada. Portanto sugerimos a criação de programas de integração para reforçar esta questão, podendo ser inclusive no dia do Paradão (evento em que todos os funcionários se reúnem). Como houve muitas queixas a respeito do salário, acreditamos que seja importante comunicar individualmente o que é esperado da pessoa e qual a posição dele na UNAS, para que ninguém se sinta explorado.

A missão da UNAS pareceu estar bem esclarecida na amostra coletada, entretanto, muitos responderam que desejam participar de treinamento de cultura. Por





isso sugerimos que workshops para explicar a origem da instituição e como a causa foi abraçada sejam importantes para sustentar as atividades do dia a dia.

Como acontecem muitos eventos, sugerimos a criação de uma agenda anual e que sejam reforçados os convites para os funcionários, dado que a maior parte mora em Heliópolis, o que facilita a participação. Os canais de comunicação interna apareceram como necessidade urgente na sondagem. Seja para comunicar decisões da diretoria ou mesmo para saber sobre os eventos. Há muitos canais que podem ser explorados como por exemplo uma newsletter semanal ou mesmo uma revista mensal, demonstrando o compromisso da instituição em ser clara e transparente.

A UNAS conta com um amplo espaço de divulgação da sua origem, o espaço memória. Esse lugar seria ideal para disseminar a história e a essência da ONG através de reuniões ou visitas feitas exclusivamente para os funcionários, que manifestam interesse por conhecer a fundo a história da instituição.

Concluindo, o que apareceu com maior destaque foi a necessidade de implementar comunicação interna para engajar e unir os diferentes públicos internos.



pesquisa



## 6.5 Cronograma das Pesquisas

Tabela 13: Cronograma do projeto de pesquisa

	Atividade	Janeiro					Fevereiro				Março				
		1	5	12	19	26	2	9	16	23	2	9	16	23	30
Pesquisa de Opinião Pública com Parceiros e Investidores da UNAS	Apresentação para Cleide														
	Pré-Teste														
	Ajustes														
	Aplicação														
	Tabulação														
Pesquisa Institucional com Dirigentes	Pré-Teste														
	Ajustes														
	Aplicação														
	Tabulação														
Auditoria de imagem da UNAS na Comunidade	Pré-Teste														
	Ajustes														
	Aplicação														
	Tabulação														
Pesquisa de Clima Organizacional	Pré-Teste														
	Ajustes														
	Aplicação														
	Tabulação														
<b>Tempo total</b>													<b>3 meses</b>		

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



pesquisa



The background is a complex, abstract composition of swirling, concentric bands of color. The colors include shades of blue, yellow, red, green, and purple, creating a sense of motion and depth. In the center, there is a faint, stylized representation of a stack of books or a similar structure, which serves as a focal point for the overall design.

Diagnóstico



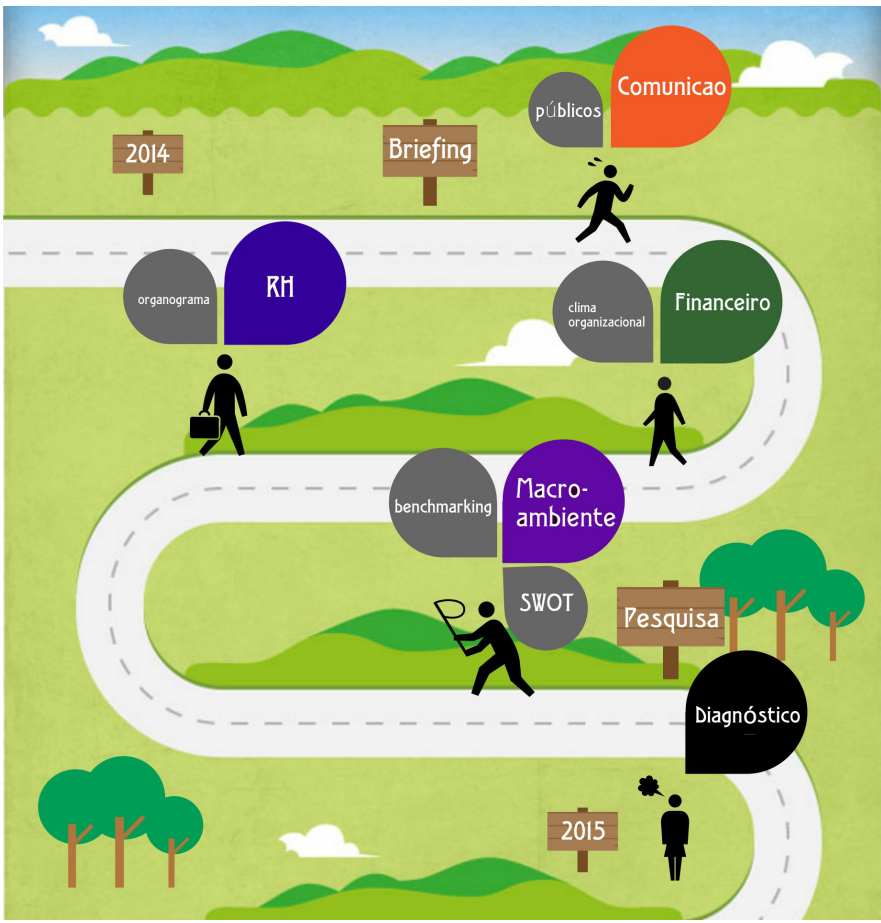
# 7. DIAGNÓSTICO

**A**pós realizarmos a análise dos pontos importantes levantados no briefing, mapeamento de públicos, análise setorial, Benchmarking, auditoria de comunicação e pesquisas, a Incas encontrou subsídios que possibilitam o desenvolvimento do diagnóstico da UNAS.

Com o diagnóstico de uma organização é possível entender melhor como ela funciona e além disso analisar e avaliar como ela se comunica. Segundo KUNSCH (2010, p.270) o diagnóstico é um julgamento, realizado a partir de dados que possibilitam uma análise comparativa que cria um mapeamento criterioso e consegue mostrar uma análise real do ambiente atual da empresa.

Segundo a metodologia encontrada no livro Planejamento Estratégico, de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, os parágrafos a seguir estão segregados por cor, identificando os pontos de cada análise, de acordo com o gráfico abaixo:

Figura 23: Construção do Diagnóstico



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



Como a UNAS não possui um departamento central de comunicação, os projetos criam seus materiais de forma independente. A ausência de uma política de comunicação, bem como um manual de identidade visual, assessoria de imprensa, uso estratégico das redes sociais, divulgação e calendário semestral de eventos, geram problemas como: mau posicionamento (a comunidade enxerga a UNAS como prefeitura e não entende seus limites como ONG); a missão é desconhecida pelo bairro e pelos seus próprios dirigentes, sendo que de 270 moradores de Heliópolis que foram perguntados o que era Bairro Educador, somente 11 responderam termos próximos e de três respostas da diretoria, nenhuma se aproximou do conceito; não existe uma avaliação sobre a efetividade do jornal, de acordo com a pesquisa aplicada na comunidade, muitos moradores disseram não receber o jornal e o conteúdo recebeu um índice de insatisfação relevante; a comunidade associa a ONG à corrupção por não haver clareza nos editais.

O fato de não existir uma política de comunicação faz com que não existam materiais com finalidades institucionais, internas, de sustento da causa nem para captação de recursos. Não foram identificados nenhum tipo de comunicação interna para que todos os projetos tenham conhecimento entre si. Na pesquisa de clima organizacional foi descoberto que os funcionários têm interesse em receber informações de outros projetos e sobre a empresa no geral. Portanto, a criação de canais de comunicação internos supriria essa demanda.

Outro ponto falho identificado foi a comunicação institucional não ser desenvolvida. Não há materiais de divulgação sobre a organização informando o que fazem, como surgiram e de que forma as pessoas podem ajudá-la. Dado que eles têm muitos projetos e informações, esse é um canal a ser explorado. Ainda do ponto de vista da comunicação, acreditamos que seja importante investir em software que auxilie no desafio de organizar a gestão do conhecimento da entidade (registros, memória organizacional).

80% das atividades desenvolvidas pela UNAS recebem investimento da Prefeitura, o que torna a sustentabilidade financeira dependente de apenas um parceiro. Dessa forma o aprimoramento dos canais de doação, com apoio de uma campanha, contribuiria com uma maior captação de recursos e conseqüentemente diminuiria a dependência da prefeitura. Outra maneira de angariar fundos seria comercializando produtos artesanais criados na instituição.

O trabalho voluntário é uma ótima alternativa dentro das ONGs, pois caracteriza-se como um trabalho legítimo que beneficia tanto o voluntário quanto a instituição. Seria importante para a UNAS desenvolver um programa de voluntariado



diagnóstico



principalmente para suprir a lacuna nas áreas centrais que lhe faltam recursos para manter funcionários, como por exemplo: comunicação e tecnologia. Pela extensão de projetos, a instituição teria capacidade de oferecer um programa com muitas opções de atuação. De acordo com o Benchmarking realizado na Associação Comunitária Monte Azul, o programa possui destaque no site e atrai boa atenção para ONG.

Dentro da organização faltam treinamentos de cultura organizacional (histórico da fundação e conquistas travadas ao longo do tempo).

Analisando o macroambiente foram encontradas diversas oportunidades a serem exploradas, como por exemplo a criação de projetos que se enquadrem nas leis de incentivo ao esporte, à cultura e ao FUMCAD, através da divulgação pelos meios de comunicação, incentivando outras pessoas a apoiarem tais projetos.

Com a análise descrita nos parágrafos anteriores, afirmamos que a UNAS está com um problema de **posicionamento e visibilidade nas ações**, pois não consegue transmitir a mensagem que gostaria. Isto posto, a Incas está apta a iniciar o desenvolvimento do Plano de Relações Públicas para a UNAS, respeitando os valores da instituição e se baseando em sua missão.



diagnóstico





# Plano de Comunicação





## 8. PLANO DE COMUNICAÇÃO

### “A CIDADE DO SOL: ONDE AS ESCOLAS NÃO TÊM PAREDES”

**D**epois de analisar o diagnóstico, a agência Incas concluiu que a causa de maior parte dos problemas comunicacionais da UNAS se davam pelo mau posicionamento da organização. Portanto, as ações propostas neste Plano Estratégico de Comunicação Organizacional visam reposicionar a UNAS para que ela consiga construir relacionamentos sólidos e assim transmitir sua mensagem.

Compreende-se que o Plano Estratégico de Comunicação Organizacional:

Tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. Como um plano de marketing se preocupa com o negócio e todas as vertentes ligadas ao mercado, ao produto e ao consumidor, a área de relações públicas deve trabalhar para formatar todo um plano estratégico de comunicação institucional, administrativa e interna no âmbito da comunicação organizacional, tendo como alvo todos os públicos vinculados com a organização. (KUNSCH, 2003 p. 247).

O nome dado ao plano se refere à criação da missão da UNAS, que tinha o sonho de quebrar as paredes das escolas para deixar claro que a educação não está presente somente nesse lugar, mas em todos os lugares.

O plano abrange três programas, cada um com foco em um público diferente, sendo o “Eu educo, eu aprendo” voltado para os colaboradores, o “Eu ajudo a quebrar as paredes” para os parceiros e o “Dando asas à educação” para a comunidade.

#### Objetivo Geral

Aprimorar o relacionamento da UNAS perante seus públicos estratégicos e desta forma tornar conhecido seu principal atributo: sua missão *“Contribuir para Transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade.”*

#### Objetivos Específicos

- Fortalecer a imagem da UNAS dentro da comunidade.
- Desenvolver a Comunicação Institucional.
- Disseminar a missão da organização entre os colaboradores e comunidade.

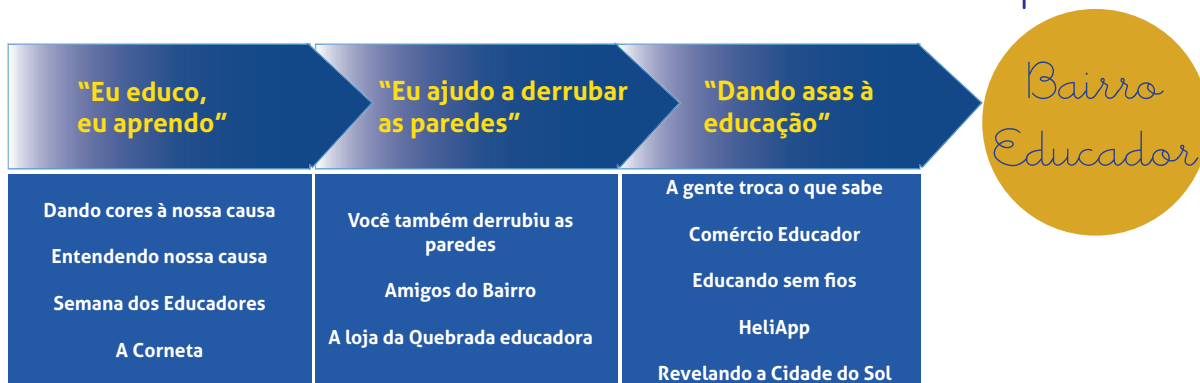


## Estratégia

Utilização da missão da organização como fator de sinergia comunicacional e de mobilização comunitária.

Figura 24: Ilustração do plano


*A cidade do sol: onde as escolas não têm paredes*



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Investimento Total do Plano

Tabela 14: Investimento total do Plano

		Custo Total do Projeto	
Programa 1: "Eu educo, eu aprendo"		Valor por Ação	Valor Total do Programa
Ação 1 - A Corneta	R\$ 300,00	R\$	13.718,45
Ação 2 - Entendendo nossa causa	R\$ 2.820,00		
Ação 3 - Semana dos Educadores	R\$ 8.198,45		
Ação 4 - Dando cores à nossa causa	R\$ 2.400,00		
Programa 2: "Eu ajudo a derrubar as paredes"		Valor por Ação	Valor Total do Programa
Ação 1 - Você também derrubou as paredes	R\$ 807,30	R\$	5.089,30
Ação 2 - Amigos do Bairro	R\$ 2.032,00		
Ação 3 - A loja da quebrada educadora	R\$ 2.250,00		
Programa 3: Dando asas à educação		Valor por Ação	Valor Total do Programa
Ação 1 - Slogan "A gente troca o que sabe"	R\$ 1.490,00	R\$	10.540,00
Ação 2 - Comércio Educador	R\$ 2.900,00		
Ação 3 - Educando sem fios	R\$ 1.650,00		
Ação 4 - HeliApp	R\$ 3.750,00		
Ação 5 - Revelando a Cidade do Sol	R\$ 750,00		
Fee agência		R\$	2.934,78
Custo Total do Plano		R\$	32.282,53

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



plano de comunicação



Todos os custos foram cotados durante o mês de abril e maio de 2015, portanto, estão baseados no praticado pelo mercado. Também demos preferência por negociações com fornecedores de dentro do bairro de Heliópolis. Vale ressaltar que para praticamente todas as ações foi negociada uma forma de parceria, dessa forma, se as parcerias forem concretizadas, boa parte dos gastos será cortada.

## Cronograma Geral do Plano

Tabela 15: Cronograma do Plano

A CIDADE DO SOL: ONDE AS ESCOLAS NÃO TÊM PAREDES																		
Programa	Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro	
	1	8	1	6	3	10	1	7	1	8	1	6	3	10	1	7	1	7
<b>Programa 1: "Eu educo, Eu aprendo"</b>																		
Ação 1 - A Corneta																		
Ação 2 - Entendendo nossa causa																		
Ação 3 - Semana dos Educadores																		
Ação 4 - Dando cores à nossa causa																		
<b>Programa 2: Eu ajudo a derrubar as paredes</b>																		
Ação 1 - Você também derrubou as paredes																		
Ação 2 - Amigos do Bairro																		
Ação 3 - A loja da quebrada educadora																		
<b>Programa 3: Dando asas à educação</b>																		
Ação 1- Slogan "A gente troca o que sabe"																		
Ação 2 - Comércio Educador																		
Ação 3 - Educando sem fios																		
Ação 4 - HeliApp																		
Ação 5 - Revelando a Cidade do Sol																		
															Tempo total		9 meses	

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## 8.1 Programa 1: “Eu educo, eu aprendo”

**E**ste programa foi desenvolvido para os colaboradores da UNAS, pois foi observado que os meios de comunicação internos não são integrados, afetando a integração entre os próprios colaboradores. Outro ponto a ser destacado é que alguns projetos têm mais entendimento sobre a missão que outros. Portanto unificar a mensagem dentro da UNAS e disseminar a missão da UNAS por meio dos colaboradores é transformá-los em agentes educadores.

### 8.1.1 Ação 1: A Corneta

Criar uma newsletter colaborativa dentro da UNAS para ser a principal fonte de informação da organização. Como não há um departamento de comunicação, todos os projetos terão “guardiões” da informação que serão responsáveis por enviar quinzenalmente uma nova notícia sobre as atividades do projeto para compartilhar com toda a UNAS. A ideia é que os assuntos relevantes sejam compartilhados com toda a instituição, gerando conhecimento e alinhando dos temas de interesse coletivo. Outra necessidade que a Newsletter irá atender é a divulgação da agenda atualizada dos eventos e as datas chaves para os projetos, possibilitando maior quórum, além de anunciar os aniversariantes da quinzena, um ritual que é organizado espontaneamente pelos colaboradores.

Todas as informações a serem utilizadas deverão ser enviadas em um único e-mail, em até 5 dias antes da publicação da Newsletter Colaborativa.

A Newsletter Colaborativa “Corneta” foi assim denominada para fazer menção às cornetas utilizadas pela Rádio Heliópolis, no início da história da emissora.

Propomos que a Newsletter seja publicada quinzenalmente, composta de 3 a 5 páginas, de acordo com o conteúdo disponibilizado pelos guardiões. Como na UNAS não há um departamento de comunicação nem uma pessoa focada nessa iniciativa, deixaremos disponíveis o layout já estabelecido e em forma de slides do Power Point, cabendo a um responsável copilar as informações, preencher os campos, salvar em PDF, enviar por e-mail e/ou imprimir e colocar ao lado das agendas dos projetos. Será realizado um treinamento para a pessoa responsável por esta atividade.

### Justificativa

De acordo com sondagem realizada com os colaboradores e as pesquisas de observação, foi apontado que não há um meio de comunicação com alta frequência



plano de comunicação



que traga informações sobre a instituição como um todo, e há um interesse por parte dos colaboradores quanto a divulgação destas informações. Através desta ação será possível incentivar e favorecer o compartilhamento de informações sobre os projetos da UNAS.

### Objetivo

Unificar a mensagem e favorecer o compartilhamento de notícias que disseminem ações ligadas à missão da UNAS.

### Público-alvo

Colaboradores e Diretores da UNAS.

### Resultados Esperados

Esperamos diminuir ruídos na comunicação, favorecer o compartilhamento de ideias ligadas à missão da UNAS e promover a interação entre funcionários de diferentes projetos.

### Avaliação

Após a segunda edição será aplicada uma pesquisa de satisfação entre os colaboradores.

### Investimento

Tabela 16: Investimentos da Ação “A Corneta”

INCAS Agência de Relações Públicas		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 1: A Corneta		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Criação (custo do Designer) - horas	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
			Custo Total	R\$ 300,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas





## Cronograma

Tabela 17: Cronograma da Ação “A Corneta”

Atividade	Ação 1: A Corneta																						
	Junho					Julho					Agosto				Setembro				2015				
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Montar layout																							
Aprovar com Cleide																							
Convidar alguns colaboradores para a 1ª edição																							
Treinar responsável pela newsletter a montar																							
Validação com Cleide																							
Envio da primeira edição																							
Mandar email solicitando conteúdo novos																							
Montar pesquisa de satisfação																							
Aprovação da pesquisa com Cleide																							
Montar segunda edição																							

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Terá o formato A4 vertical, enviada em PDF.

Figura 25: Layout Newsletter “A Corneta”



# A CORNETA

A gente troca o que sabe!

Ano: 01

Agosto

Edição: 01

### Eventos da Quinzena

- 01/08: Caminhada pela paz, início às 14h na Sede da UNAS.
- 02/08: Encontro pedagógico no CEU Heliópolis às 18h.
- 06/08: Teatro do Bairro Educador - Teatro do Céu às 16h.
- 09/08: Recepção dos Amigos do Bairro - Rua da Mina às 10h.
- 13/08: Visita do Subprefeito - Rádio Heliópolis.
- 13/08: Confraternização Projeto Facebook - Quadra às 19h.
- 15/08: Programa de Rádio com Luciano Huck - às 21h.

### PRIMEIRA EDIÇÃO DA NEWSLETTER “A CORNETA”

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatis.



Maria do Socorro, primeira locutora da Rádio Corneta

### Feliz Aniversário para...

- 03/08 - Antonia Cleite - Sede
- 03/08 - Ninive - Diretora jovem
- 07/08 - Rosemari - CEI XX
- 11/08 - Gilberto Alves Rádio
- 12/08 - André Mendes - Voluntario
- 14/08 - Buiu - Cozinheiro

Felicidades!

### CCA REALIZA CONTOS NA PRAÇA

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed ore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatn proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatis.atur. Excepteur sint occaecat cuseserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatis.



### 10 anos de UNAS

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed ore eu fuulp. Sed ut perspiciatn proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatis.atur. Excepteur sint occaecat cuseserunt mollit anim id est laborum. Sed ut perspiciatis.

Novo logo já está disponível, solicite pelo e-mail comunicacao@unas.com.br

O que você tem feito de diferente em seu projeto? Compartilhe seu conhecimento, envie um e-mail para acorneta@unas.com.br




Fonte: Incas, agência de Relações Públicas





### 8.1.2 Ação 2: “Entendendo nossa causa”

Para esta ação será desenvolvido um evento de autoformação a todos os colaboradores da UNAS, com a participação dos colaboradores de vários projetos, para que entendam a origem da ONG, a cultura e o significado da missão. Sugerimos que essa formação aconteça dentro do espaço memória, pois há subsídios fotográficos para ilustrar melhor a história da instituição. Chamamos de autoformação porque eles também fazem parte de um momento da história da UNAS. Sugerimos que seja conduzido pela Cleide, presidente da instituição, e outros membros que tenham bastante conhecimento histórico para esta formação. Este evento acontecerá sempre na última semana antes do retorno das férias (janeiro e julho).

#### Justificativa

Esta ação surgiu da necessidade de apresentar a rica história apontada pelos próprios colaboradores, bem como percebida durante as pesquisas e pela observação realizada pela agência Incas. Através desta ação os colaboradores entenderão o funcionamento da instituição, encontrarão o papel de cada um dentro da mesma e desta forma estarão alinhados para trabalhar em prol de um único objetivo, além de divulgar o Espaço Memória. Na sondagem com os colaboradores, foi apontado o interesse em conhecer a história da UNAS.

#### Objetivo

Integrar os colaboradores, ressaltar a missão, apresentar a contribuição de cada colaborador dentro da missão e tornar conhecido o histórico e a cultura da UNAS.

#### Público-alvo

Colaboradores e Diretores da UNAS.

#### Resultados Esperados

Inserindo este evento no calendário anual esperamos que gere engajamento dos colaboradores com a missão da UNAS e desta forma dê significado ao trabalho de todos.


#### Avaliação

Ao final de cada formação será realizada uma pequena pesquisa de satisfação por meio de questionário com questões qualitativas e quantitativas, gerando relatório.



## Investimento

Tabela 18: Investimentos da ação “Entendendo a nossa causa”

 Agência de Relações Públicas		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 2: Entendendo nossa causa		
1	Designer para certificado e convite - hora	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
2	caderno da UNAS para os participantes	600	R\$ 3,80	R\$ 2.280,00
3	canetas para os participantes	600	R\$ 0,75	R\$ 450,00
4	Alugar retroprojektor, se necessário	1	R\$ 90,00	R\$ 90,00
Custo Total				R\$ 2.820,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Cronograma


Tabela 19: Cronograma da ação “Entendendo nossa causa”

Atividade	Ação 2: “Entendendo nossa causa”																						
	Junho					Julho					Agosto		Setembro			2015							
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Apresentar ação para Cleide																							
Montar conteúdo da apresentação																							
Montar convite e certificado																							
Enviar convite																							
Montar pesquisa																							
Aprovar pesquisa																							
Evento																							
Tabular pesquisas e apresentar resultados																							

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 26: Layout Certificado de participação na autoformação “Entendendo nossa causa”

  
**UNAS**  
Heliópolis e Região


“A gente troca o que sabe!”

Confirmamos a participação de

---



na autorformação “Entendendo nossa causa”

São Paulo, \_\_\_ de \_\_\_ de \_\_\_

  
**INOCAS**  
Agência de Relações Públicas

---

**Presidente UNAS**

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



### 8.1.3 Ação 3: Semana dos Educadores

A ação Semana do Bairro Educador surge para que todos os colaboradores participem de palestras sobre temas importantes para o trabalho de um agente educador. Os temas propostos são:

- Missão do Bairro Educador : “A importância da missão na construção de uma organização melhor “.
- Educação integral: “Como aplicá-la no dia a dia”.
- Criatividade para educar em qualquer lugar: “Há um mundo de possibilidades para aprender e ensinar ”.
- Administração do tempo: “Como gerenciar o tempo e o stress para atingir as suas metas”.

As palestras serão proferidas voluntariamente por 5 professores e profissionais convidados, divididos em um por cada dia da semana. Tanto os participantes quanto os palestrantes receberão certificados.

Também abriremos o canal “novas ideias” que será um e-mail para o qual poderão enviar novas ideias de como disseminar o bairro educador. A participação será motivada antes e após as palestras.

Este evento deve ser inserido no calendário anual de eventos obrigatórios da UNAS. A data recomendada é o início de fevereiro, em virtude do retorno do recesso escolar da maioria dos projetos.

#### Justificativa

Visto que não há um discurso unificado sobre a missão da UNAS tampouco a visão - dado observado durante entrevista com a diretoria ampliada e em algumas situações de conversa informal com colaboradores - essa ação promove conteúdo para formar os colaboradores em agentes educadores e assim, para que durante as atividades do dia a dia da instituição, disseminem a causa e contribuam com o fortalecimento da imagem da UNAS. Essa ação dialoga com o Programa de Voluntariado (Amigos do Bairro), A Newsletter Colaborativa e a criação do slogan de Bairro Educador.



## Objetivo

Compartilhar conhecimento com os colaboradores sobre educação integral, promover o debate sobre aspectos que também fazem parte desse assunto e identificar novos métodos para desenvolver a educação integral no dia-a-dia da comunidade.

## Público-alvo

Colaboradores, Diretores parceiros e comunidade.

## Resultados Esperados


Dessa forma esperamos que os colaboradores fiquem mais engajados na causa e tragam ideias para aplicar à missão nas ações dos projetos.

## Avaliação

Como forma de avaliação aplicaremos uma pesquisa ao final das palestras para saber o nível de satisfação, com entrega de relatório. Também abriremos o e-mail [novasideias@unas.org.br](mailto:novasideias@unas.org.br) para o qual poderão enviar novas ideias de como disseminar o Bairro Educador. Elas serão publicadas na newsletter colaborativa A Corneta.

## Investimento

Tabela 20: Investimentos da ação “Semana dos Educadores”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 3: Semana dos Educadores		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Transporte dos palestrantes	5	R\$ 30,00	R\$ 150,00
2	Designer	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
3	Coffee Break	600	R\$ 10,00	R\$ 6.000,00
4	Certificado - tamanho A4 couche 300gr fosco	605	R\$ 2,40	R\$ 1.452,00
5	Aluguel de projetor	5	R\$ 90,00	R\$ 450,00
6	Crachás	605	R\$ 0,49	R\$ 296,45
Custo Total				R\$ 8.198,45

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Cronograma

Tabela 21: Cronograma da ação “Semana dos Educadores”

Atividade	Ação 3: “Semana dos Educadores”																						
	Janeiro					Fevereiro					Março				Abril				2016				
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Convidar palestrantes																							
Convidar participantes																							
Montar cronograma por grupos																							
Criar crachá																							
Aluguel retroprojetor																							
Organizar o local																							
Criar canal (email) para envio de ideias																							
Montar layout para certificados																							
Aprovação de peças																							
Evento																							
Montar pesquisa																							
Tabular pesquisa																							

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 27: Layout Certificado de participação na “Semana dos Educadores”

**Semana dos Educadores**  
De 01 a 05 de Fevereiro

“A gente troca o que sabe!”

**CERTIFICADO**

Certificamos que \_\_\_\_\_  
ministrou a palestra \_\_\_\_\_  
no dia 2 de fevereiro de 2016, na **UNAS**.

São Paulo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Presidente UNAS

**INCAS**  
Agência de Relações Públicas

**UNAS**  
Heliópolis e Região

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



#### 8.1.4 Ação 4: Dando cores à nossa causa

Reformular o logo da UNAS, tornando-o atrativo e ligado a causa da UNAS. Junto a reformulação, será criado um manual de identidade visual com as regras para a utilização do logo com suas cores e tipografias. Junto será proposto também as aplicações, como: envelope, cartão de visita, carta ofício, layout para apresentações no PowerPoint, etc. Importante mencionar que essa ação necessita da participação dos colaboradores para ser eficaz, pois a UNAS foi criada pelos moradores e eles sabem exatamente o que deve ou não fazer parte da identidade visual. Portanto, todos os layouts apresentados aqui são apenas uma proposta e a ser discutidos entre os colaboradores e diretoria para então chegar ao logo final que condiz com o estilo da organização.

Os elementos que fazem parte de uma marca (nome, cores, tipografia, etc.) representam graficamente a identidade da empresa e norteiam a aplicação e criação de todos os materiais.

Para que seja efetivamente parte da UNAS, ela deve ser aplicada nos materiais institucionais e ser amplamente divulgada nos canais de comunicação.

#### Justificativa

O logo atual utilizado pela UNAS não possui elementos ligados a causa da instituição e foi desenvolvido quando a UNAS tinha uma outra missão. Portanto torna-se necessário repaginá-lo aliando imagem, identidade e missão. De acordo com conversas com a Cleide, Presidente da UNAS, há um interesse em ter um material padronizado. Como não há um manual de identidade visual, a criação de uma nova marca vem acompanhado de regras de utilização, o chamado Manual de Identidade Visual, que facilitará as aplicações padronizadas do logo pela organização. Também

durante pesquisa de auditoria de imagem aplicada junto a comunidade, muitos não identificavam ações promovidas pela UNAS e confundiam projetos da prefeitura como sendo da ONG. Essa ação dialoga com a ação “Conhecendo nossa causa”, pois seria mais um item a ser explicado durante o encontro, já que a identidade visual também carrega significados da instituição.

#### Objetivo

Unificar a comunicação visual, fortalecendo a imagem da UNAS e promovendo o posicionamento da UNAS.





## Público-alvo

Colaboradores, Diretores e indiretamente parceiros e comunidade.

## Resultados Esperados


Com a criação e aplicação do manual esperamos que a imagem da UNAS alcance um reconhecimento e uma identificação por parte da comunidade, entre os colaboradores e parceiros.

## Avaliação

Será feita uma sondagem com os colaboradores para saber se estão conseguindo aplicar corretamente a marca e se está surtindo efeito.

## Investimento

Tabela 22: Investimentos da ação “Dando cores à nossa causa”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 4: Dando cores à nossa causa		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Designer - reformulação de logotipo - Hora	8	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
2	Designer - Elaboração do Manual de Identidade Visual - Hora	8	R\$ 150,00	R\$ 1.200,00
				R\$ 2.400,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Cronograma

Tabela 23: Cronograma da ação “Dando cores à nossa causa”

Atividade	Ação 4: "Dando cores à nossa causa"												2015											
	Junho				Julho				Agosto				Setembro			Out	Nov	Dez						
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28				
Realizar brainstorming com pessoas da UNAS																								
Preparar primeiras ideias																								
Aprovação com UNAS																								
Criação do Manual de Identidade Visual																								
Aprovação da Cleide																								
Preparar apresentação																								
Apresentar no Entendendo Nossa Causa																								

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Aqui está uma proposta de layout, baseado em toda a pesquisa feita com a UNAS, entretanto, ressaltamos que o ideal é que a comunidade se identifique com a nova identidade visual da organização.



plano de comunicação



**Nova fonte:** Aller Light para títulos; Little Days para detalhes e Arial para o corpo de texto.

**Novas cores:** Azul (100/90/10/0) e Amarelo (0/22/93/0)

Figura 29: Layout para novo logo



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

A nova proposta de Logo foi criada com elementos que remetem à atuação da UNAS, como educação e moradia, por isso os livros formando juntos uma casa. A cor amarela permaneceu, pois se refere ao significado de Heliópolis, que é “cidade do sol”.

Figura 30: Layout para cartão de visitas



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Outro elemento que optamos por incluir na proposta são as mãos, indicando que todos de sua forma, podem contribuir para transformar Heliópolis e Região num Bairro Educador.



Figura 31: Layout para papel timbrado



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



plano de comunicação



## 8.2 Programa 2: “Eu ajudo a derrubar as paredes”

**E**ste programa foi desenvolvido para envolver todos os parceiros, investidores e apoiadores da UNAS. Potencializar a relação positiva da UNAS com esse público é uma estratégia para ajudá-los a quebrar as paredes<sup>53</sup>. Foram desenvolvidas ações que visam informar os parceiros e fidelizá-los nos investimentos para que continuem contribuindo com a causa que a UNAS promove. Sempre que possível, a divulgação das ações deste programa serão sustentadas por releases, pois ao aplicarmos a pesquisa com os diretores ficou claro que o aparecimento do projeto na mídia é a melhor forma de garantir a satisfação dos parceiros.

### 8.2.1 Ação 1: Você também derrubou as paredes

Prestar contas aos parceiros, doadores e patrocinadores da UNAS por meio do relatório anual (*Accountability*), com números da instituição é obrigação das empresas para serem claras com a finalidade da verba que recebem. Dessa forma propomos a criação de um relatório de *Accountability* para a UNAS, denominado “Você também quebrou as paredes”, remetendo à missão que é transformar o bairro em educador. No material estarão os nomes dos parceiros, agenda anual, depoimentos e fotos dos contemplados pelas atividades da UNAS. Inicialmente só haverá a versão online e apenas no segundo momento, o arquivo físico. Em conjunto com esta ação será desenvolvido cartões de datas comemorativas, como Natal, Páscoa, aniversário e cartas de agradecimento a cada projeto, que devem ser enviados aos parceiros e investidores. A arte nos cartões serão desenvolvidas pelos beneficiados dos projetos, os quais são voltados às crianças e adolescentes. Essa ação dialoga com o concurso cultural do Bairro Educador.

#### Justificativa

A ação “Você também quebrou as paredes” visa fortalecer o relacionamento com os parceiros e investidores. A falta de credibilidade e a associação que é feita com corrupção também deve ser amenizada por meio desta ação. Ao informar de modo geral e de forma atraente onde o investimento recebido foi aplicado, a UNAS está sendo clara e transparente, gerando credibilidade. Quanto aos cartões, na pesquisa que aplicamos com os diretores descobrimos que não há nenhum meio de

<sup>53</sup> Na implantação da missão que menciona o Bairro Educador o diretor da E.E campos Sales derrubou os muros da escola para que a comunidade entendesse que em todos os ambientes é possível aprender e ensinar.



relacionamento mais aproximativo com os parceiros, e os diretores reconhecem que essa lacuna na comunicação deve ser preenchida.

### Objetivo

Estreitar o relacionamento com esse relevante público e gerar credibilidade para que mantenham os investimentos na causa da UNAS.

### Público-alvo

Parceiros, investidores e doadores.

### Resultados Esperados

Manter a credibilidade da instituição junto a este público e conquistar novos investimentos dos parceiros para a UNAS.

### Avaliação

A avaliação acontecerá no decorrer do ano quando os projetos contratuais forem finalizados e renovados, além da avaliação dos *feedbacks* recebidos via e-mail com comentários de agradecimento dos cartões e convites. Dessa forma saberemos se a ação foi impactante ou não.

### Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- E-mail marketing

### Investimento

Tabela 24: Investimentos da ação “Você também derrubou as paredes”

INCAS Agência de Relações Públicas		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 1: Você também derrubou as paredes		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Impressão de cartões	15	R\$ 1,90	R\$ 28,50
2	Correio	15	R\$ 1,75	R\$ 26,25
3	Envelopes	15	R\$ 0,17	R\$ 2,55
4	Designer - diagramação de Relatório Social - hora	5	R\$ 150,00	R\$ 750,00
Custo Total			R\$	807,30

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Cronograma

Tabela 25: Cronograma da ação “Você também derrubou as paredes”

Ação 1: Você também derrubou as paredes																														
Atividade	Outubro					Novembro					Dezembro					Janeiro			2015											
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Fev	Mar	Abr							
Coletar informações do ano																														
Reunir fotografias e depoimentos																														
Criar layout																														
Discutir datas de 2015																														
Aprovação da Diretoria																														
Brifar designer																														
Aprovação da Diretoria																														
Upload no site																														
Divulgação (email e facebook)																														
Solicitação de desenho para juventude																														
Confecção de cartões e convites																														
Envio de cartões de Natal																														

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 32: Layout para o relatório social



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



plano de comunicação





## 8.2.2 Ação 2: Amigos do Bairro

Amigos do Bairro é o nome dado ao Programa de Voluntariado que será estabelecido na UNAS, envolvendo a comunidade, universitários e interessados em geral, não residentes do bairro. Essa ação dialoga com a Semana dos Educadores..

### Justificativa

Analisando a estrutura interna da UNAS e também no *Benchmarking*, percebemos que a criação de um Programa de Voluntariado poderia suprir lacunas da instituição e também ajudá-la a promover a missão de transformar Heliópolis em um Bairro Educador. Inicialmente serão abertas 50 vagas para avaliar a eficácia do programa, que serão oferecidas para universitários tanto de fora quanto de dentro de Heliópolis. Essa ação é importante pois promove a troca de informações entre a instituição e estudantes, tornando-a mais forte, além de gerar recursos humanos trabalhando em prol da causa e auxiliando a alcançar seu objetivo.

### Objetivo

Somar conhecimentos e dar espaço para que a UNAS sirva de objeto de estudo e em contrapartida colha os frutos dessa experiência.

### Público-alvo

Estudantes e interessados em trabalhos voluntários de dentro e fora da comunidade.

### Resultados Esperados

Com essa ação esperamos que a UNAS ganhe mais força para executar seus projetos, que mais pessoas se envolvam na causa e que a própria comunidade se mobilize para tornar real a transformação do bairro.

### Avaliação

Passado seis meses de programas vamos avaliar a quantidade de interessados que se inscreveram para participar do mesmo. Com os participantes será realizado uma entrevista em grupo para colher sugestões e comentários sobre a experiência do voluntariado na UNAS.




## Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- Publicação no Facebook
- Release para a imprensa
- Spot na Rádio
- Jornal de Heliópolis

## Investimento

Tabela 26: Investimentos da ação “Amigos do Bairro”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 2: Amigos do Bairro		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Camisetas para participantes	15	R\$ 25,00	R\$ 375,00
2	Caderno	15	R\$ 3,80	R\$ 57,00
3	Pessoa/equipe responsável pelo recrutamento	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
4	Parcerias com faculdades para poder divulgar o programa	x	x	x
5	Designer - horas	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
Custo Total			R\$	2.032,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Cronograma

Tabela 27: Cronograma da ação “Amigos do Bairro”

Atividade	Ação 2: Amigos do Bairro																					
	Junho					Julho					Agosto					Setembro					2015	
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov
Montar políticas do programa																						
Criar identidade visual do programa																						
Criar cartaz para distribuir para os alunos																						
Aprovação da Diretoria																						
Criar canal para inscrição																						
Prospectar faculdades para parceria																						
Escrever Releases																						
Disparar Releases																						
Divulgação (email e facebook)																						
Início do Programa																						
Avaliação																						
Tabulação																						

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Layout

Figura 33: Layout cartaz de convite para voluntariado



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Figura 34: Post no Facebook sobre o programa de voluntariado



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



Figura 35: Layout camiseta para o programa de voluntariado



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### 8.2.3 Ação 3: A loja da Quebrada Educadora

A loja da Quebrada Educadora é uma loja online, que através de parcerias oferecerá produtos que tragam um valor significativo e ao mesmo tempo sejam úteis. Entre os parceiros, convidaremos o arquiteto Ruy Othake que já realizou parcerias com a ONG e também convidaremos fornecedores da comunidade para compor as peças (camisetas, canecas, chaveiros, etc.). Os próprios parceiros poderão comprar os brindes para presentear seus clientes através do site da UNAS. A verba arrecadada será usada para financiar projetos em áreas não contempladas pelos investidores, como por exemplo ações de Comunicação.

#### Justificativa

A UNAS tem necessidades financeiras que não são supridas pela verba dos projetos, como por exemplo investimentos em comunicação. Dessa forma é importante que haja formas de diversificar a captação de recursos, como através da venda de produtos que além de trazerem retorno financeiro, sejam educativos e disseminem a causa.

#### Objetivo

Diversificar a captação de recursos tornando a ONG menos dependente de investimentos que venham de fora.



## Público-alvo

Comunidade, parceiros e colaboradores.

## Resultados Esperados

Conquistar a autonomia financeira para arcar com as despesas de comunicação, sem depender de investidores.

## Avaliação

A forma de avaliação estará atrelada à quantidade de itens vendidos e a continuidade acontecerá de acordo com as demandas.


## Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- Publicação no Facebook
- Spot na Rádio

## Orçamento

Tabela 28: Investimentos da ação “A loja da Quebrada educadora”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 3: A loja da quebrada educadora		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Designer	5	R\$ 150,00	R\$ 750,00
2	Programador para site e-commerce	5	R\$ 300,00	R\$ 1.500,00
Custo Total				R\$ 2.250,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Cronograma

Tabela 29: Cronograma da ação “A loja da Quebrada educadora”

Ação 3: A loja da Quebrada educadora																							
Atividade	Junho					Julho					Agosto					Setembro					2015		
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Montar Parcerias com empresas de brinde			■																				
Definir produtos				■																			
Aprovação da Diretoria					■																		
Produção das peças						■																	
Criação Identidade Visual							■																
Definição de preço dos produtos								■															
Preparação de loja virtual									■														
Criar peças para divulgação										■													
Início das Vendas											■												
Divulgação (site e Facebook, rádio e jornal)												■											
Avaliação																						■	

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Os produtos devem ser desenvolvidos com os parceiros, portanto, colocamos apenas o layout da etiqueta que deve acompanhar os produtos na entrega.

Figura 36: Etiqueta dos produtos



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas





## 8.3 Programa 3: Dando asas à educação

**E**ste programa tem foco nos moradores de Heliópolis, que são o público-alvo da UNAS e tem como objetivo envolver toda a comunidade em torno de causa, trazer a educação para diversos aspectos do cotidiano, promovendo assim uma experiência para todos os moradores.

Há uma parcela considerável de moradores que não são atendidos pela ONG, mas que precisam ser atingidos por meio de ações, para que a causa de “Bairro Educador” seja realizada plenamente. Bairro Educador está baseado em Educação Integral, no qual todos se tornam agentes nessa missão, portanto, não somente os colaboradores e beneficiários demandam ações específicas, mas também é importante dar atenção especial aos moradores e comerciantes de Heliópolis.

Para convidar os moradores, vamos utilizar os canais de comunicação já existentes na ONG: carros de som, jornal, Facebook e rádio. Para fortalecer a imagem na mídia, serão disparados releases para o jornal da região (Ipiranga News) que também serão disponibilizados no site.

### 8.3.1 Ação 1: Slogan Bairro Educador “A gente troca o que sabe”

A pesquisa realizada com a comunidade deixou claro o quão desconhecida ou mal compreendida é a missão da UNAS pelos moradores. Muitos não souberam definir e os que tentaram, caíram em conceitos como educação para crianças. Entretanto, a causa vai além do público infantil, envolvendo todos que fazem parte do bairro. Percebemos a necessidade de tornar a missão mais compreensível e por isso a agência Incas optou por acoplar um slogan à missão: “a gente troca o que sabe”, que remete ao princípio da educação integral, no qual diz:

Conforme o Decreto (nº 7.083/2010), os princípios da Educação Integral são traduzidos pela compreensão do direito de aprender como inerente ao direito à vida, à saúde, à liberdade, ao respeito, à dignidade e à convivência familiar e comunitária; e como condição para o próprio desenvolvimento de uma sociedade republicana e democrática. Por meio da Educação Integral, se reconhece as múltiplas dimensões do ser humano e a peculiaridade do desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens.

Para sustentar o slogan e torná-lo conhecido pela comunidade, essa ação demanda duas ações: a criação de dois concursos culturais, sendo um voltado para o público adolescente e adulto e outro para o público infantil, partindo da interpretação da comunidade.



Para o público adolescente e adulto será desenvolvida uma campanha para a criação de um jingle que divulgue o slogan Bairro Educador, a ser veiculado na Rádio Heliópolis e dessa forma ser difundido pelos moradores. A intenção é reproduzir a letra em diversos ritmos para alcançar as pessoas, independente do gosto musical. Dessa forma será captada a ideia de quem mora e conhece a realidade do bairro.

Para o público infantil será desenvolvida uma campanha cultural, na qual as crianças vão desenhar o que para elas é um bairro educador, a partir do slogan. As crianças vão receber as fichas para o desenho na escola e também poderão retirá-las nos comércios do bairro. As fichas deverão ser entregues na sede da UNAS e os desenhos ficarão no site para votação. O desenho vencedor será utilizado nos cartões de Natal e sairá na capa do Jornal Heliópolis.

Ressaltamos que o slogan é apenas uma proposta e que o ideal é que ele seja construído em conjunto com a comunidade e a organização.

### **Justificativa**

Como visto no resultado da pesquisa aplicada na comunidade, o termo “Bairro Educador” ainda é muito confuso, visto que muitos não souberam explicar o que era ou associaram apenas com educação para crianças. Portanto um slogan somado a uma campanha cultural auxiliarão no entendimento do termo.

Além disso, promover o concurso cultural dentro da comunidade é uma forma de captar a ideia a partir do ponto de vista de quem mora nela e a entende.

Outro ponto importante é levar a causa para os públicos que não são contemplados pelos projetos da UNAS, mas que também fazem parte da comunidade.

### **Objetivos**

Auxiliar a apresentação da missão da UNAS para a comunidade, fazer com que as pessoas pensem a respeito do Bairro Educador e disseminar a causa para outros públicos não contemplados nos projetos.

### **Público-alvo**

A comunidade de Heliópolis como um todo e indiretamente os parceiros e colaboradores.



## Resultados esperados

Esperamos que dessa forma a missão seja compreendida por todos e que a causa seja abraçada pela comunidade.

## Avaliação

As ações serão avaliadas de acordo com o número de inscritos, o resultado obtido através do jingle e dos desenhos também são indicadores de sucesso e durante pesquisas futuras sobre o entendimento do Bairro Educador, será possível identificar se os moradores entendem o significado da missão.


## Sustentação

Esta ação sera comunicada por meio de:

- Publicação no Facebook
- Spot na Rádio
- Divulgação interna
- Anúncio no Jornal Heliópolis

## Investimento

Tabela 30: Investimentos da ação “A gente troca o que sabe”

 Agência de Relações Públicas		<b>PLANILHA DE ORÇAMENTO</b> Ação 1: Slogan Bairro Educador “A gente troca o que sabe”		
<b>Ação 1: Slogan Bairro Educador “A gente troca o que sabe”</b>				
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Folha de inscrição (1000)	1000	R\$ 0,40	R\$ 400,00
2	Divulgação no carro de som	10	R\$ 25,00	R\$ 250,00
3	Designer - horas	4	R\$ 150,00	R\$ 600,00
4	Premiação para as Crianças (Par de ingressos Kidzania)	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
Custo Total				R\$ 1.490,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Cronograma

Tabela 31: Cronograma da ação “A gente troca o que sabe”

Atividade	Ação 1: Slogan “A gente troca o que sabe”																						
	Junho				Julho				Agosto				Setembro				2015						
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Criar edital do concurso de jingle e desenho																							
Levar editais para aprovação da Diretoria																							
Ajustes pontuais																							
Criar Página de inscrição para Concurso de Jingle																							
Criar folha de inscrição																							
Criar cartazes de divulgação dos concursos																							
Imprimir folha de inscrição																							
Divulgar concurso infantil nas escolas, facebook, jornal e rádio																							
Divulgar concurso do jingle pelo carro de som, facebook, jornal e rádio																							
Prazo para envio de jingle																							
Prazo para entrega de desenhos																							
Criar enquete no site com os 10 melhores (jingles e desenhos)																							
Votação online para eleição dos 3 primeiros																							
UNAS elege vencedor																							
Divulgar o ganhador																							
Início da veiculação do jingle																							
Desenho na capa do jornal e foto dos vencedores na edição do jornal																							
Avaliação																							

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 37: Aviso no Jornal Heliópolis para a campanha infantil

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### 8.3.2 Ação 2: Comércio Educador

A ação Comércio Educador é voltada exclusivamente para a interação da UNAS com os comerciantes, promovendo a troca de conhecimento para os moradores de Heliópolis no cotidiano, como por exemplo ao fazer compras. Como boa parte dos



plano de comunicação



assistidos da UNAS tem até 21 anos, essa ação também compreende os públicos que não estão contemplados nos projetos, como por exemplo os adultos e terceira idade.

Os comércios constituem um público importante para a UNAS, que além de apoiar muitas atividades, está espalhado por todo o bairro. Dessa forma, eles podem agir como disseminadores da causa permitindo que o conhecimento seja trocado dentro de seus estabelecimentos. Para isso criamos uma caixa com o intuito de trocar conhecimento, ou seja, nela podem ser depositadas dicas pelos próprios moradores para ajudar seus vizinhos no dia a dia.

Os comércios que aderirem vão receber um selo de “Comércio Educador”, representando seu apoio à missão. Com isso estarão participando da ação **“Revelando a Cidade do Sol”**, que compõe um aplicativo de Rotas Heliópolis. Assim os comércios seriam divulgados no aplicativo e seriam incluídos em rotas de acordo com o segmento de seu negócio. Isso inclui restaurantes, padarias, lojas e qualquer comércio ou pessoa que esteja disposta a contribuir com a disseminação da causa. Para entender melhor, veja a próxima ação.

Para todos será enviada uma carta com a explicação e haverá uma palestra na UNAS com o propósito de elucidar quaisquer dúvidas sobre como aderir ao programa.

Esta ação dialoga com a próxima ação deste programa: **“Revelando a Cidade do Sol”**.

### **Justificativa**

Como muitos moradores não são atingidos pelos projetos da UNAS, acabam sem conhecer a causa da ONG nem a vivenciam. Incluindo meios de troca de conhecimento diário, a comunidade pode experimentar a missão em seu cotidiano.

### **Objetivos**

Propagar o conceito de Bairro Educador no dia a dia dos moradores, gerando consciência a partir de atos básicos, como fazer compra.

### **Público-alvo**

Comerciantes, comunidade e colaboradores.

### **Resultados esperados**



Dessa forma é esperado que a comunidade entenda que a Educação Integral pode e deve ser exercida por todos.

### Avaliação

O número de adesões ao programa será um indicador de quão engajados os comerciantes e moradores estão na causa.


### Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- Publicação no *Facebook*
- *Release* para a imprensa
- *Spot* na Rádio
- Divulgação interna
- Anúncio no Jornal Heliópolis

### Investimento

Tabela 32: Investimentos da ação “Comércio Educador”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 2: Comércio Educador		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Selos (adesivos envernizado 15cm de diâmetro)	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
2	Caixas “Troque seu conhecimento”	50	R\$ 20,00	R\$ 1.000,00
3	Folder Explicativo A5 couche 120gr brilho	50	R\$ 24,00	R\$ 1.200,00
5	Designer - horas	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Custo Total				R\$ 2.900,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### Cronograma

Tabela 33: Cronograma da ação “Comércio Educador”

Atividade	Ação 2: Comércio Educador																						
	Junho			Julho					Agosto				Setembro				2015						
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez
Criar a proposta visual do selo “Comércio Educador”																							
Criar a proposta visual da caixa multiplique seu conhecimento																							
Preparar a carta explicativa para comerciantes																							
Criar o folder convite sobre palestra de implantação																							
Impressão das peças																							
Realização da Palestra																							
Distribuição das peças aos comerciantes																							
Criação de peças para divulgação																							
Publicação das peças (jornal, Facebook, rádio)																							
Avaliação																							

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas





## Layout

Figura 38: Layout “caixinha Troque seu Conhecimento”



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Figura 39: Selo comércio educador



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



### 8.3.3 Ação 3: Educando sem fios

Essa ação contempla os meios cibernéticos de divulgação da UNAS para se comunicar com a comunidade e com possíveis parceiros. Envolve a criação de um blog para gerar mais visitas ao site; uma reformulação no visual do site; disponibilizar links úteis sobre como ir atrás de seus direitos: canais da prefeitura e outras instâncias; abrir um espaço para sugestão de conteúdo e feedbacks; disponibilizar online editais de projetos e convites para trabalho voluntário.

A alimentação do blog será feita pelos próprios colaboradores da UNAS. De certa forma, essa ação dialoga com A Corneta, já que também são os próprios colaboradores que criam o conteúdo.

O site será o ponto de integração de todas as ações criadas, por ser um canal de baixo custo e de alto alcance, vai abrigar informações das ações e será uma forma de divulgá-las.

Essa ação também abrange as redes sociais mais relevantes para a instituição, como Facebook, Twitter e Youtube. Atualmente a UNAS não tem domínio dos vídeos que foram publicados em nome da instituição, portanto será criado um canal no *Youtube* onde todos os vídeos (novos e antigos) serão centralizados e administrados pela UNAS.

#### Justificativa

Como os canais online apresentam baixo custo de manutenção e garantem um alto alcance devido aos mecanismos de direcionamento, essa é uma ação que ajudará a UNAS a construir uma imagem positiva que dissemine sua causa, contribuindo para a conquista de novos parceiros. Na pesquisa realizada com a comunidade verificamos que muitas regiões não recebem notícias sobre a UNAS e se queixam de não receber o Jornal de Heliópolis, sendo assim, por meio da tecnologia a UNAS disponibilizará seus conteúdos de forma abrangente.

#### Objetivos

Melhorar a imagem institucional, comunicar com conteúdos colaborativos os esforços que a instituição tem feito para desenvolver sua missão para toda a comunidade bem como os resultados que estão sendo obtidos.



## Público-alvo

Comunidade de Heliópolis, imprensa e interessados nos trabalhos da UNAS

## Resultados esperados

Que as pessoas entendam melhor o trabalho da UNAS e encontrem informações suficientes para resolverem seus problemas. Além disso, a ação vai gerar mais movimento no site e fará com que ele apareça primeiro quando a palavra UNAS ou Heliópolis for pesquisada no buscador Google.

## Avaliação

Será feita uma avaliação pelo analytics para verificar a quantidade de acessos ao blog. Também usaremos a quantidade de feedbacks recebidos pelo site como avaliação.

## Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- Publicação no Facebook
- Divulgação interna

## Investimento

Tabela 34: Investimentos da ação “Educando sem fios”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 3: Educando sem fios		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Designer - horas	5	R\$ 150,00	R\$ 750,00
2	Nova aparência do Site - horas	6	R\$ 150,00	R\$ 900,00
Custo Total				R\$ 1.650,00

Fonte: Incas, Agência de Relações Públicas



## Cronograma

Tabela 35: Cronograma da ação “Educando sem fios”

Atividade	Ação 3: Educando sem fios																							
	Junho				Julho				Agosto				Setembro				2015							
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez	
Proposta visual do blog																								
Eleger e treinar 2 moderadores																								
Aprovação da Cleide e Diretoria																								
Convidar colaboradores para escrever sobre o dia-a-dia do Bairro Educador																								
Ajustes																								
Atualizações semanais																								
Proposta visual do site																								
Reunião de apresentação para a Diretoria																								
Revisão de textos e escolha das fotografias																								
Treinamento de responsável para atualizações																								
Site no ar																								
Avaliação																								

Fonte: Incas, Agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 40: Layout Blog UNAS



Fonte: Incas, Agência de Relações Públicas



Figura 41: Layout Site UNAS



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### 8.3.4 Ação 4: HeliApp

HeliApp é um aplicativo para revelar os pontos culturais e esportivos de Heliópolis de forma colaborativa por meio da tecnologia. Essa ação visa transportar todas as informações culturais do bairro para um aplicativo gratuito, fornecendo dados rapidamente, além de ter link direto para a web Rádio Heliópolis e ao conteúdo do blog. Ele poderá ser baixado por todos que tiverem o sistema Android ou IOS. Por meio dele, os usuários poderão fornecer os pontos de cultura do bairro, indicando em um mapa onde há uma atividade cultural e/ou esportiva, como a peça de teatro que acontecerá no CEU, vagas de cursos, partida de futebol, inclusive os bailes e festas que acontecerem na comunidade.

Todos que possuírem o aplicativo serão notificados a cada atividade nova e também poderão incluir novos pontos de cultura no aplicativo. Será acrescentado os pontos de comércio que estão participando da ação do Comércio Educador. O



plano de comunicação



HeliApp terá:

- Check-in nas redes sociais: pessoas que participarem do evento, ao chegarem no local farão o check-in nas redes sociais, e as atrações mais frequentadas se enquadrariam na categoria dos mais visitados que podem ser chamados de “Eventos TOP’s”, gerando engajamento e interação com a comunidade.
- Página inicial do HeliApp: “Acessos rápidos” ao ranking do bairro: os locais que mais promovem cultura.
- Adicione um ponto de cultura, gastronomia, moda, educação: a comunidade pode promover os eventos da região adicionando um novo ponto de acordo com a categoria. Só será possível concluir o cadastro com as informações: local, descrição e tempo para expirar, no caso de eventos que não são fixos.
- Notícias: No item notícias será exibido o conteúdo do blog colaborativo com assuntos exclusivamente ligados a educação, de forma atraente, em que há uma sequência de fotos, que ao serem selecionadas terão informações adicionais (1 de 7, por exemplo).
- Notificações: Ao ser inserido um novo evento no HeliApp as pessoas que optaram por receber notificações de novos eventos serão alertadas e poderão ter acesso a informações sobre o novo evento inserido. Essas notificações podem ser feitas através de categorias como: esporte, artes, jogos, etc)
- Cursos? Tem vaga!: Será um tópico para divulgar cursos que estão com vagas abertas e serão alimentados por um moderador.
- Cadastro via Facebook: O login no HeliApp será feito via Facebook, desta forma não é necessário pedir muitas informações, apenas nick e senha.

### Justificativa

Essa ação viabiliza uma vivência diferenciada aos moradores, pois poderão testar o Bairro Educador, além da experiência tecnológica que está em alta no momento..

### Objetivos

Promover uma experiência da causa e maximizar os resultados por meio da construção colaborativa.





## Público-alvo

Comerciantes, moradores e colaboradores.

## Resultados esperados

Esperamos que as pessoas compreendam o que significa a missão da UNAS e a veja aplicada no dia a dia.

## Avaliação

De acordo com o número de download do aplicativo e de acordo com o número de comerciantes que desejarem fazer parte do programa “Comércio Educador” saberemos se a ação está surtindo efeito.

## Sustentação

Esta ação será comunicada por meio de:

- Publicação no *Facebook*
- *Release* para a imprensa
- Carro de som na comunidade
- *Spot* na Rádio
- Divulgação interna
- Anúncio no Jornal Heliópolis

## Investimento

Tabela 36: Investimentos da ação “HeliApp”

		PLANILHA DE ORÇAMENTO		
		Ação 4: HeliApp		
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Desenvolvimento de um aplicativo	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
2	Designer - horas	5	R\$ 150,00	R\$ 750,00
			Custo Total	R\$ 3.750,00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



## Cronograma

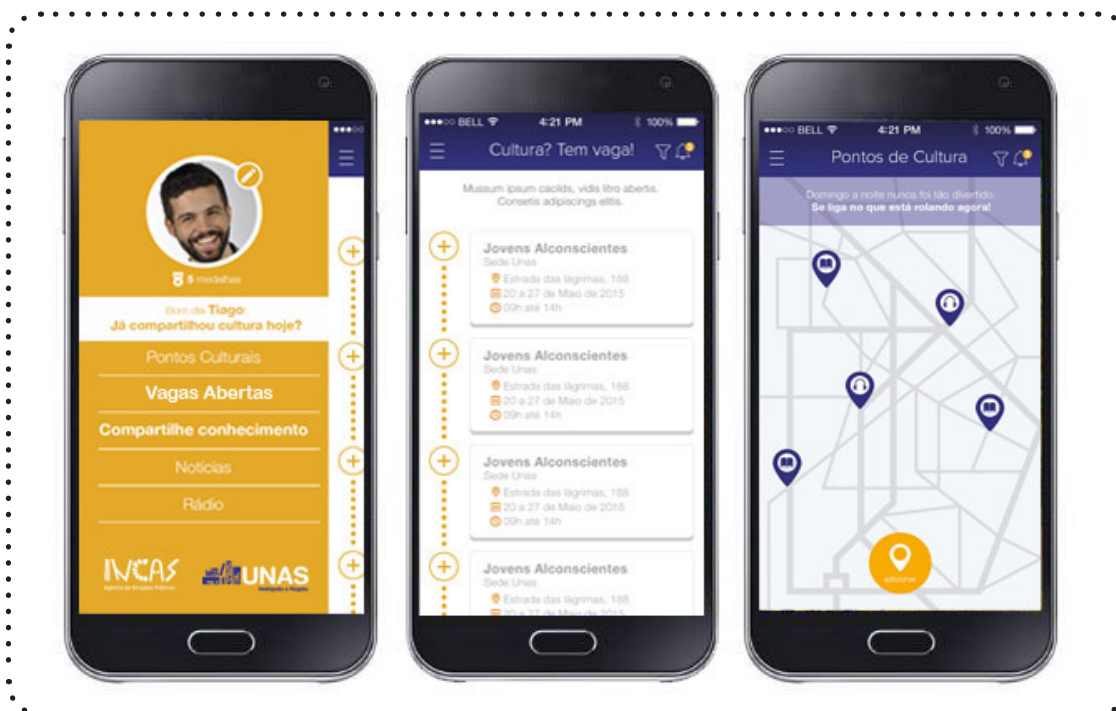
Tabela 37: Cronograma da ação “HeliApp”

Atividade	Ação 4: HeliApp																												
	Junho				Julho					Agosto				Setembro				2015											
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez						
Desenvolvimento da lógica do aplicativo																													
Aprovação da Cleide e Diretoria																													
Ajustar conteúdo																													
Aplicativo no ar																													
Criar peças de incentivo para população (jornal, rádio, facebook, faixas e carro de som)																													
Lançamento do aplicativo																													
Disparo de Releases à imprensa																													
Divulgação do aplicativo nos carros de som, rádio, jornal, Facebook e Instagram																													
Avaliação																													

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

## Layout

Figura 42: Layout do “HeliApp”



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

Figura 43: Ícone do “HeliApp”



Fonte: Incas, agência de Relações Públicas



### 8.3.5 Ação 5: Revelando a Cidade do Sol

Um vídeo institucional que revele de forma objetiva o histórico dos trabalhos desenvolvidos pela UNAS, bem como os fatos importantes que mostram a presença da UNAS na construção do bairro de Heliópolis até os dias atuais.

Para que haja interesse e evite ter um perfil corporativo, que foge da proposta e cultura da ONG, o vídeo será conduzido com dois personagens, artistas moradores da comunidade, andando pelas ruas de Heliópolis e dialogando sobre a UNAS.

O vídeo institucional será publicado no canal do Youtube, compartilhado no Facebook e e será exibido também no site da UNAS compondo as peças de comunicação institucional.

#### Justificativa

Durante Auditoria de imagem realizada com a comunidade, a Incas percebeu que muitas das conquistas da UNAS não são identificadas pela população e também que a missão não é reconhecida, sendo assim, o vídeo institucional irá contribuir para apresentar tanto o passado de conquistas quanto o desafio atual para a comunidade.

Também contribuirá com a apresentação da instituição para os novos colaboradores e parceiros, fortalecendo a identidade e imagem da UNAS.

#### Objetivos

Apresentar o histórico e a nova missão da UNAS de forma clara e dinâmica para a comunidade, parceiros e novos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento da credibilidade da instituição.

#### Público-alvo

Comunidade, parceiros e colaboradores

#### Resultados esperados

Auxiliar na apresentação da UNAS com a comunidade e na prospecção de novos parceiros.

#### Avaliação

A quantidade de exibições registradas pelo Youtube e também por meio de



pesquisa de satisfação durante a prospecção de parceiros.

### Sustentação

Esta ação será sustentada por publicações no Facebook e apresentação do vídeo no site da UNAS.

### Orçamento

Tabela 38: Investimentos da ação “Revelando a Cidade do Sol”

Ação 5: Revelando a Cidade do Sol				
Item	Especificação	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
1	Gravação das falas	2 pessoas	R\$ 50.00	R\$ 100.00
2	Gravação vídeos	2 pessoas	R\$ 100.00	R\$ 200.00
2	Edição do vídeo	1 pessoa	R\$ 450.00	R\$ 450.00
Custo Total				R\$ 750.00

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas

### Cronograma

Tabela 39: Cronograma da ação “Revelando a Cidade do Sol”

Atividade	Ação 5: Revelando a Cidade do Sol																							
	Junho					Julho					Agosto				Setembro				2015					
	1	8	15	22	29	1	6	13	20	27	3	10	17	24	31	1	7	14	21	28	Out	Nov	Dez	
Criação do Texto																								
Aprovação da diretoria																								
Escolha dos personagens																								
Seleção das fotos																								
Gravação de áudio e vídeo																								
Edição do vídeo																								
Apresentação aos diretores																								
Ajustes finais																								
Publicação do Vídeo																								

Fonte: Incas, Agência de Relações Públicas



## Conteúdo do Vídeo

Tabela 40: Roteiro da ação “Revelando a Cidade do Sol”

TEMPO	LOCUÇÃO	IMAGENS
00:00:01 - 00:00:15	Gabriel: Sabia que Heliópolis significa cidade do sol? Fernanda: Sim! Aqui tinha muito verde, mas por volta dos anos 70, a Prefeitura de São Paulo despejou moradores da Vila Prudente e da Favela Vergueiro para cá e então com a industrialização começaram a chegar muitas famílias, a maioria nordestinos.	<b>Cena de dois amigos se encontrando e conversando, andando por Helipa.</b>
00:00:18 - 00:00:33	Gabriel 1: E o que as pessoas faziam quando chegavam aqui? Fernanda: Elas além de estarem num local abandonado tinham que lidar com os grileiros, que cobravam por pedaços de terra que nem a eles pertenciam! Com isso, aurgiram as primeiras lideranças no bairro para discutir como lutar por moradia digna, e aqui aconteceu a 1º reunião da UNAS	<b>parar em frente ao local onde foi a primeira reunião e sede da UNAS</b>
00:00:33 - 00:00:49	Gabriel: E a UNAS ficou só nisso ou conseguiu mais coisas? Fernanda: Muitas coisas! Dentre elas teve um episódio marcante, eles estavam para ser expulsos desse terreno, mas aí que o povo se uniu de vez! E conseguiu que a juíza voltasse a decisão e deixasse todos aqui.	<b>fotos do dia</b>
00:00:49 - 00:01:09	Gabriel: Sério? E o que mais eles fazem hoje em dia? Fernanda: Eles administram 13 creches para a comunidade, conseguiram ajuda da prefeitura para o multirão das casas e apartamentos, construíram e conquistaram ajuda para a viabilização da Rádio Comunitária Heliópolis, conquistaram, com a ajuda do Arquiteto Ruy Ohtake uma arquitetura de primeira para a construção dos Redondinhos (127 novos apartamentos para os moradores que moravam em áreas de risco, sabe!). Além disso, têm a biblioteca comunitária, e a mais recente conquista para a região: o CEU Heliópolis!!	<b>fotos dos acontecimentos</b>
00:01:09 - 00:01:27	Gabriel: Nossa, quanta coisa hein! Mas quais os serviços que eles prestam mesmo, Fê? Fernanda: Eles trabalham com projetos de formação e educação. Tem as CEIs, CCAs, MOVA, MSE. Tem também o projeto Coletivo Heliópolis, SASF Chico Mendes, Telecentro, Costurando Renda, Instituto Leo Madeira e o Facebook na comunidade. Inclusive a caminhada da paz anualmente que reúne certa de 10 mil pessoas!	
00:01:27 - 00:01:45	Gabriel: Nossa, tudo isso? Fernanda: Sim e tudo deles é regido pela missão "Contribuir para transformar Heliópolis e Região num bairro educador, promovendo a cidadania e o desenvolvimento integral da comunidade" e sabe, o conceito vem de educação integral, ou seja, não se aprende só na escola, mas em todos os lugares, acho até que a Cleide poderia falar mais sobre isso!	<b>Vão andando até chegar na casa da Antonia Cleide, que está no portão</b>
00:01:45 - 00:02:03	Cleide fala sobre bairro educador	<b>Fotos do momento de mudar a missão. Depois se despedem e entram na sede ou espaço memória</b>
00:02:03 - 00:02:21	Gabriel: Já ganharam algum prêmio? Fernanda: Sim! Vários. Vou destacar o do Prêmio Betinho de Cidadania da Câmara Municipal de São Paulo e o Prêmio Fies- Fundo Itaú Excelência Social!	<b>fotos com os prêmios</b>
00:02:21 - 00:02:29	Gabriel: Que incrível pensar que a união dos moradores trouxe tantas melhorias pra região Fernanda: Sim e vai continuar, a UNAS tem seu lugar garantido na história do bairro!	<b>fotos recentes</b>
<b>Tempo total:</b>		<b>0:02:29</b>

Fonte: Incas, agência de Relações Públicas







Recomendações  
e Considerações  
finais



## 9. RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 9.1 Recomendações

Além do plano de comunicação, a Incas recomenda algumas ações em outros departamentos da empresa que auxiliarão tanto no desenvolvimento dos programas de comunicação quanto no fluxo interno, como:

**Criação de uma base de dados:** ter compilada as informações sobre os beneficiados é uma ótima base de dados para saber como a instituição evoluiu, bem como para conhecê-los melhor. Seria importante constar nesse documento contatos externos e compartilhá-los com os colaboradores. Inclusive organizar fotografias e outros dados de uma forma mais acessível.

**Facebook:** divulgar informações constantemente sobre editais e eventos que vão acontecer, não somente o que já aconteceu.

**Contratação de um profissional freelancer de Relações Públicas:** um profissional qualificado será essencial para manter o relacionamento entre os públicos estratégicos e também para desenvolver campanhas que evitem crises dentro da organização.



conclusão



## 9.2 Considerações Finais

Todo o projeto de Relações Públicas desenvolvido pela Incas ao longo do ano visou aproximar a UNAS ainda mais de seus públicos e proporcionar a todos uma experiência na missão da ONG. Após um período de imersão no terceiro setor e na realidade de nosso cliente, estamos contentes com o trabalho realizado.

A própria criação do título do trabalho refletiu no nosso envolvimento com o projeto todo, pois somente entendendo a missão, acreditando nela e nos resultados que ela traz, é que se pode enxergar que no bairro de Heliópolis se encontra o futuro da educação integral, sendo realizada espontaneamente.

Dada a preocupação e cuidado em entender todo o fluxo de trabalho da ONG, todos os programas propostos e recomendações finais são implementáveis na UNAS e trarão resultados para cada público, de acordo com o que foi descrito. Portanto, os valores das ações terão diferentes retornos, de acordo com o esperado pela organização em relação ao público específico.

Acreditamos portanto, que o trabalho desenvolvido atingiu os objetivos de um projeto de Relações Públicas, que foi ajudar a UNAS a alcançar suas metas e disseminar a missão.



conclusão





# Referências Bibliográficas

Cecilia  
Meireles

Poesia  
Completa

II



## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

Barbosa, J. C. **A validação dos princípios organizacionais por meio da atuação das Relações Públicas nos processos comunicacionais. Tese (doutorado em ciências da comunicação)** Programa de pós- graduação em ciências da comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos nas organizações**. 9º Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - 2ª ed.** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLETIVA, Criação. **Memórias de Heliópolis**. 1ºed. - Brasil: Editora Kazua, 2003.

FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, p.21, 1994.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship**. 3. ed. São Caetano do Sul (SP): Yendis, 2012.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, Makron, Mc Grao-Hill, 1991.

GADOTTI, Moacir. **Educação Integral no Brasil: inovações em processo**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire; 2009.

GOBE, Antônio Carlos; PASQUALE, Perroti Pietrangelo. **Sustentabilidade: Conceitos, contextos e experiências**. Terceiro Setor, atividades sociais e principais responsabilidades. [s.n.].

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: 2013.

KOTLER, Philip. KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice



referência bibliográfica



Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano, SP. Difusão, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUTZ, Priscila Pereira. **O Fazer Musical como Instrumento para a Inclusão Social. Monografia. Programa de Licenciatura Plena em Educação Artística – Habilitação em Música** – Instituto Villa-Lobos, Centro de Letras e Artes, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Paulo: Difusão Editora 2º Ed. 2008

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008

MCCARTHY, K. D. **Educando os futuros administradores e líderes do setor da filantropia**. Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado, Rio de Janeiro, volume 1, 2ª edição, 1997.

MOLL, Jaqueline. **Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso; 2012.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTANA, Silvia Olga Knopfler; MANZIONE, Sydney. **Um sensível Olhar sobre o Terceiro Setor**. São Paulo: Summus, 2006.

SIGNIFICADOS. Culto é derivada do latim “Cultu” que significa adoração ou homenagem a Deus (Aurélio, 1996).

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de Conceitos Históricos**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 7. ed. São Paulo: Summus, 1995. v. 46.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo. Summus, 1986

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.



## Webgrafia

**A hora das favelas nas novas oportunidades de negócio.** Revista Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/180/noticias/a-hora-das-favelas?page=2>>. Acesso em: 10 de out. 2014, 20:12.

**Agenda Social e Cidades.** Disponível em: <<http://www.agendasocialeidades.com/?p=2760>>. Acesso em: 15 jan. 2015, 17:34.

**Aplicando o Benchmarking às organizações do terceiro setor.** Disponível em<<http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista129/bench.htm>> Acesso em: 19 set. 2014, 15:00.

**Bairro Educador Heliópolis entende a comunidade como uma grande Escola.** Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/experiencias/comunidade-se-transforma-em-bairro-educador/>>. Acesso em: 15 out. 2014, 20:00.

**Brasil ainda doa pouco comparado com outros países.** BBC Brasil, São Paulo. Disponível em:<[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/07/130627\\_ongs\\_sub\\_doacoes\\_rg](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/07/130627_ongs_sub_doacoes_rg)>. Acesso em: 17 out. 2014, 20:00.

CAPUTO, Ana Cláudia; MELO, Hildete Pereira de. A industrialização brasileira nos anos de 1950: uma análise da instrução 113 da SUMOC. Estudos Econômicos. Instituto de Pesquisas Econômicas da FEA-USP. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ee/v39n3/v39n3a03.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:09.

**CETIC. Pesquisa TIC Domicílios 2013, sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cetic.br/media/analises/tic-domicilios-2013.pdf>> Acesso em: 07 nov. 2014 às 21:00.

**Censo GIFE.** Disponível em: <[www.cenco.gife.org.br](http://www.cenco.gife.org.br)> Acesso em: 17 Set. 2014, 22:00.

**CENSO 2010, Famílias e Domicílios.** Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo\\_Demografico\\_2010/Familias\\_e\\_Domicilios/tab1\\_2.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Censos/Censo_Demografico_2010/Familias_e_Domicilios/tab1_2.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2014.

**Centro de Educação Infantil – Heliópolis e Região.** Disponível em <[http://issuu.com/cristovaodias/docs/ceis\\_heli\\_\\_polis10\\_rev35](http://issuu.com/cristovaodias/docs/ceis_heli__polis10_rev35)>. Acesso em: 01 nov. 2014, 07:03.

**Complexo Educacional e Cultural de Heliópolis.** Disponível em: <<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/anonimo/ceu/heliopolis.aspx?MenuID=179&MenuIDAberto=135>>. Acesso em: 15 out. 2014, 16:00.

**Comunicação Interna: Reflexão sobre sua aplicabilidade no contexto organizacional.** Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/0016\\_0840\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0016_0840_01.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2014, 18:00.

**Conceituação Lógica de Públicos em Relações Públicas.** Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2014, 16:00.

**Criação Coletiva, Raízes e Contemporaneidade.** São Paulo: Editora Kazuá, 2013. Acesso em: 19 set. 2014, 20:00.

**Cultura da Doação e Mobilização de Recursos.** Disponível em:<<http://>



*referência bibliográfica*





socialgoodbrasil.org.br/2013/mobilizacao-de-recursos-marcelo-estraviz>. Acesso em: 08 nov. 2014, 10:00.

**45 curiosidades sobre a nova classe média.** SAE. Vozes da nova classe média. Disponível em: [http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page\\_id=58](http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page_id=58). Acesso em: 10 out. 2014, 20:22.

**Educação norteia a Comunidade de Heliópolis.** Disponível em: <<http://www.blogeducacao.org.br/2012/07/arlete-persoli-educacao-norteia-comunidade-de-heliopolis-2/>>. Acesso em: 15 out. 2014, 23:15.

Escola Aberta Terceiro Setor. **Quais os maiores desafios do Terceiro Setor hoje no Brasil?** Disponível em: <[http://www.escolaaberta3setor.org.br/mediacenter/articuladores\\_detalle/365](http://www.escolaaberta3setor.org.br/mediacenter/articuladores_detalle/365)>. Acesso em: 07 nov. 2014, 22:00.

**Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos.** Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>>. Acesso em: 25 out. 2014, 18:00.

FACEBOOK. **UNAS Heliópolis.** Disponível em: <<facebook.com/UNASheliopolis>>. Acesso em: 15 mar. 2015, 17:03.

FASFIL 2012. **Estudo Perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos em 2010**, realizado pela primeira vez em 2002, resultado da parceria IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com a Associação Brasileira de Organizações não-governamentais (ABONG) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Agenda Social e Cidades. Disponível em: <<http://www.agendasocialeidades.com/?p=2760>>. Acesso em: 15 jan. 2015, 17:34.

FERRACINI, Renato. Lume: 20 anos em busca da organicidade. Sala Preta, Brasil, v. 5, p. 117-128, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/salapreta/article/view/57271/60253>>. Acesso em: 19 Mai. 2015, 16:50.

Gentrificação, o que é e de que maneira afeta os espaços urbanos. UOL, Andrea Martins, 25 de jul. de 2014. Disponível em: <http://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/gentrificacao-o-que-e-e-de-que-maneira-altera-os-espacos-urbanos.htm>. Acesso em: 23 de novembro de 2014, às 17h45

GOVERNO FEDERAL. Portal Brasil. Cultura. Lei Rouanet. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cultura/2009/11/lei-rouanet>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:33.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria da Cultura. Programa de Ação Cultural. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:31.

Guia Cultural de Heliópolis - Unas. Disponível em: <<http://www.heliopoliscultural.org.br/>>. Acesso em: 01 de nov. 2014, 01:28.

Histórico da Unas. Disponível em: <<http://maps.mootiro.org/organization/796>>. Acesso em: 24 de ago. 2014, 23:00.

IBGE. Censo Demográfico 2010. Aglomerados Subnormais. Informações Territoriais. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/552/cd\\_2010\\_](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/552/cd_2010_)



agsn\_if.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:39.

INSTITUTO PRO BONO, Responsabilidade Social no Direito. Manual do Terceiro Setor. Disponível em: <<http://www.probono.org.br/arquivos/file/manualterceirosetor.pdf>>. Acesso em: 13 nov.2014, 17:28.

INSTAGRAM. UNAS Heliópolis. Disponível em: <[instagram.com/unasheliopolis](http://instagram.com/unasheliopolis)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:06.

IPEA. Brasília e Curitiba atraem mais mão de obra qualificada. 02 dez. 2013. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20732&catid=4&Itemid=2](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20732&catid=4&Itemid=2)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:48.

Jornal Heliópolis e Região. Distribuição Gratuita. Edição Outubro de 2014. Editor: José Geraldo de Paula Pinto e Nazareno da Silva (Buiú). Jornalista: Hugo Fanton Riobeiro da Silva. Revisão de Textos: Edmundo Barbosa da Silva, Raoni SacandiuZZi e Talita Gomes Ferreira. Fotografia: Gildivan Feliz e André Luiz – Estagiário de Multimídia UNAS. Projeto Gráfico: Osvaldo Piva. Redação: UNAS.

KASSAB, Gilberto. A Virada de Heliópolis. 11 out. 2009. Folha de S.Paulo. Tendências e Debates. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz1110200909.htm>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 22:04

LONGMAN, Gabriela. Obras projetadas por Ruy Ohtake alteram a paisagem de Heliópolis; veja vídeo. Folha de S.Paulo. 15 ago. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/782646-obras-projetadas-por-ruy-ohtake-alteram-a-paisagem-de-heliopolis-veja-video.shtml>>. Acesso em: 12 de nov. 2014, 16:46.

Memórias de Heliópolis. Disponível em: <<http://memoriasdeheliopolis.org.br/heliopolis/>>. Acesso em: 10 out. 2014, 20:00.

MEKARI, Danilo. Parceria entre Ruy Ohtake e Heliópolis completa 10 anos; confira entrevista.

UOL, Portal Aprendiz. 12 fev. 2014. Disponível em: <http://portal.aprendiz.uol.com.br/arquivo/2014/02/12/parceria-entre-ruy-ohtake-e-heliopolis-completa-10-anos/>>. Acesso em: 12 de nov.2014, 16:45.

MOREIRA, Jéssica. Especialistas apontam que autonomia escolar ainda é desafio nas escolas brasileiras. Centro de Referências em Educação Integral. 22 nov. 2013. Disponível em: <<http://educacaointegral.org.br/noticias/especialistas-apontam-que-autonomia-escolar-ainda-e-desafio-nas-escolas-brasileiras/>>. Acesso em: 13 nov.2014, 16:32.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Guia para orientar ações de advocacy no Congresso Nacional. Disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20advo%20cacy%20completo\\_807.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20advo%20cacy%20completo_807.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:44.

OLIVEIRA, Kleber Fernandes de; JANNUZZI, Paulo de Martino. Motivos para migração no Brasil e retorno ao nordeste: padrões etários, por sexo e origem/destino. Fundação SEADE. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n4/v19n4a09.pdf>>. Acesso em: 13 nov.



2014, 18:20.

PEABIRUS. Construa o seu caminho. Entretenimento. Tópico: Doação, patrocínio e percentuais de abatimento no IR. GRÉGIO, Odecio. 23 mai. 2008, 16:22. Disponível em: <[http://www.redepeabirus.com.br/redes/form/post?topico\\_id=11602](http://www.redepeabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=11602)>. Acesso em: 20 mai. 2015, 23:22.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. FUMCAD. Fundo Municipal da Criança e do Adolescente. Disponível em: <<http://fumcad.prefeitura.sp.gov.br/forms/principal.aspx>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 07:36.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2014, 06:56.

Portal G1. Em Heliópolis, nem lei é capaz de mudar nome de comunidade. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL30170-5605,00.html>>. Acesso em: 14 NOV. 2014.

PORVIR, O futuro se aprende. 10 Pressupostos da educação integral. 22 ago. 2013. Disponível em: <<http://porvir.org/porpensar/10-pressupostos-da-educacao-integral/20130829>>. Acesso em: 10 mar. 2015, 11:32.

Site. Unas. Disponível em: <<http://unas.org.br>>. Acesso em 20 de nov. 2014, 13:18.

Rádio Heliópolis. Disponível em: <<http://radioheliopolisfm.com.br/>>. Acesso em 20 nov. de 2014, 9:51.

REDE GLOBO, Ação. Uma das maiores favelas de SP, Heliópolis começou com 153 famílias.

Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/acao/noticia/2013/07/uma-das-maiores-favelas-de-sao-paulo-heliopolis-comecou-com-153-familias.html>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 16:15.

SEBRAE MG. OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/\\$File/NT00042C3A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/323AD621AEF-940FA8325766A00545687/$File/NT00042C3A.pdf)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:20.

SIGNIFICADOS. O que é vulnerabilidade social. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/vulnerabilidade-social/>>. Acesso em: 14 nov. 2014, 10:26.

SITE. Associação de Moradores e Amigos de Botafogo. Disponível em: <<http://amabotafogo.org.br/>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:54.

SITE. Associação de Moradores do Bairro Bunitis. Disponível em: <[abb-bunitis.org.br](http://abb-bunitis.org.br)>. Acesso em: 13 nov. 2014, 21:27.

SITE. Memórias de Heliópolis. Disponível em: <<http://memoriasdeheliopolis.org.br/heliopolis/>>. Acesso em: 10 out. 2014, 20:00.



SITE. Nova Paraisópolis. Disponível em: <<http://paraisopolis.org/>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:51.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Repasses Públicos ao Terceiro Setor.

Manual Básico. Dez. 2012. Disponível em: <<http://www4.tce.sp.gov.br/sites/default/files/repasses--publicos-ao-terceiro-setor-dez-2012.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 18:37.

UNAS Movimento GLBT Heliópolis. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KasmlQVhgLI>>. Acesso em: 17 de out. 2014, 16:00.

UNAS/Heliópolis. Disponível em: <[http://www.sof2014.com.br/?page\\_id=1064](http://www.sof2014.com.br/?page_id=1064)>. Acesso em: 23 de ago. 2014, 18:00.

União dos Moradores e do Comercio de Paraisópolis. Disponível em: <<http://eguias.net/empresas/SP/sao-paulo/283199-uniao-de-moradores-da-favela-de-paraisopolis.html>>. Acesso em: 13 de set. 2014, 20:00.

União Pró-Melhoramentos de Moradores de Rocinha. Disponível em: <<http://www.rocinha.org/>>. Acesso em: 15 de set. 2014, 10:00.

Urbanidades, São Paulo. O que é especulação imobiliária? Disponível em: <http://urbanidades.arq.br/2008/09/o-que-e-especulacao-imobiliaria/>. Acesso em: 23 de nov. de 2014, 17:06.

VEJA, Notícias. Censo 2010. Mais de 11 milhões de brasileiros vivem em favelas. 21 de. 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/mais-de-11-milhoes-de-brasileiros-vivem-em-favelas>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 22:15.

YOUTUBE. UNAS Heliópolis. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/UNASORG/videos>>. Acesso em: 13 nov. 2014, 17:10.

