

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA**  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

**ANDRÉIA REALI DE OLIVEIRA**

**COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE AS  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

**TUPÃ - SP**  
**2020**

**ANDRÉIA REALI DE OLIVEIRA**

**COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE AS  
ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

**Área de Concentração:** Agronegócio e Desenvolvimento.

**Linha de pesquisa:** Competitividade de Sistemas Agroindustriais.

**Orientador:** Prof. Dr. Renato Dias Baptista.

**Coorientador:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Giuliana Aparecida Santini Pigatto

**TUPÃ - SP**

**2020**

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

O48c Oliveira, Andreia Reali de.  
Comunicação e inovação social: um estudo sobre as estratégias utilizados no desenvolvimento territorial / Andreia Reali de Oliveira. – Tupã: [s.n.], 2020.  
156 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de Ciências e Engenharia, 2020.

Orientador: Renato Dias Baptista  
Coorientadora: Giuliana Aparecida Santini Pigatto  
Inclui bibliografia.

1. Terceiro Setor. 2. Comunicação. 3. Desenvolvimento Territorial. 4. Inovação Social. I. Título. II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202.



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

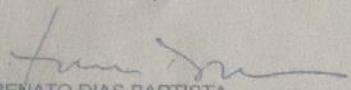
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

AUTORA: ANDRÉIA REALI DE OLIVEIRA

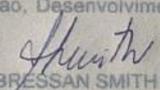
ORIENTADOR: RENATO DIAS BAPTISTA

COORIENTADORA: GIULIANA APARECIDA SANTINI PIGATTO

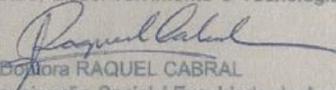
Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

  
Prof. Dr. RENATO DIAS BAPTISTA

Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

  
Profa. Dra. ANA ELISA BRESSAN SMITH LOURENZANI

Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

  
Professora Assistente Doutora RAQUEL CABRAL

Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP

Tupã, 14 de agosto de 2020

Dedico este trabalho a todos aqueles que se permitem sonhar e principalmente àqueles que nos dão a base para alçar voos rumo aos nossos sonhos. Para minha querida irmã Waleska que me faz ver o melhor de mim. Sem você nada disso teria sido possível. Ao meu eterno amor, Carlos e aos meus filhos Matheus e Gabriel, pela compreensão e amor incondicionais. Aos meus pais Pereira e Júlia e à minha irmã Juliana, pelo incentivo e carinho. Ao meu cunhado Sergio Silva Braga Junior, pelas conversas e incentivo. Obrigada a todos por me permitirem viver meus sonhos!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente ao Deus vivo que está em tudo e em todos.

Agradeço ao Prof. Dr. Renato Dias Baptista pelo respeito às diferenças, o aprendizado na construção do conhecimento e por me fazer mais forte.

À UNESP, Câmpus de Tupã, por todo o suporte técnico para a realização desta pesquisa.

A minha coorientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Giuliana Aparecida Santini Pigatto pelo amor com que me acolheu. Sua colaboração foi fundamental no desenvolvimento deste trabalho. Você me permitiu ampliar horizontes e superar limites!

Aos professores doutores Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani e Antônio Braga (UNESP Marília) por enxergarem o ser humano complexo e único que existe em cada mestrando.

Para a professora doutora Raquel Cabral, por disponibilizar seu tempo e conhecimento para o aperfeiçoamento do tema.

Aos Docentes do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento por compartilharem seus conhecimentos profissionais.

Para Eliana Kátia Pupim que sempre esteve de portas abertas para compartilhar conhecimento, experiências e apoiar meu caminhar, reforçando minha crença de que o ser humano é essencialmente bom.

Alzira Xavier Martins obrigada pela empatia e ajuda na localização dos livros para a pesquisa... uma coisa aparentemente simples, mas que me poupou de muitos desgastes.

A todos os meus colegas da turma de mestrado pelas infindáveis conversas, risos e sorrisos, pelo apoio e carinho, e por fazer o trajeto ficar mais leve pela força da união. Vocês são um presente, pois, cada um deixou uma marca em minha vida e fez mais feliz o meu caminhar.

“Desistir... eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério; é que tem mais chão nos meus olhos do que o cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos do que tristeza nos meus ombros, mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça”.

Cora Coralina

OLIVEIRA, Andréia Reali de. **Comunicação e inovação social**: um estudo sobre as estratégias utilizados no desenvolvimento territorial. 2020. 156 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) - Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2020.

## RESUMO

A geração de emprego e renda, o incentivo à gestão participativa e a exploração sustentável de recursos naturais são fatores fundamentais para a preservação da espécie humana. Os programas desenvolvidos pelo “terceiro setor” e a forma de comunicação utilizada para o estabelecimento de prioridades e de desenvolvimento dos projetos entre a comunidade, as organizações e as instituições públicas, numa perspectiva de construção coletiva do desenvolvimento territorial, são de fundamental importância para o fortalecimento de tais programas. Neste contexto esta pesquisa tem como objetivo analisar como as estratégias comunicacionais desenvolvidas pelo terceiro setor têm contribuído para o desenvolvimento territorial e para a efetivação de inovação social. Como recorte de pesquisa tem-se a Associação Cacau Sul Bahia, que tem por missão institucional a proteção do cacau por meio da indicação geográfica Sul da Bahia. Para responder ao objetivo proposto foi realizado um estudo de caso e os dados obtidos foram observados com base na análise de conteúdo. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia e aplicado um questionário semiestruturado a nove líderes comunitários. Concluiu-se que a Associação Cacau Sul Bahia, na percepção dos respondentes, realiza uma comunicação não sistematizada (desestruturada) e sem um indivíduo responsável exclusivamente pela mesma, o que não dá a essa comunicação características de estratégica. Além disso a Associação depende de parcerias para a divulgação das ações. Também não há uma ferramenta para aferir como a comunicação tem sido percebida pela comunidade e pelos associados. Verificou-se que a comunicação realizada, no caso em análise, não faz com que os entrevistados se sintam parte e responsáveis pelo processo de desenvolvimento territorial. Neste sentido, esta pesquisa contribui ao indicar a necessidade de debates sobre a importância da comunicação estratégica como instrumento de gestão para a inovação social e para o desenvolvimento territorial.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Comunicação. Desenvolvimento territorial. Inovação Social.

OLIVEIRA, Andréia Reali de. **Communication and social innovation**: a study on the strategies used in territorial development. 2020. 156 p. Dissertation (Master in Agribusiness and Development) - São Paulo State University. Tupã, 2020.

### **ABSTRACT**

The generation of jobs and income, the incentive to participative management and the sustainable exploitation of natural resources are fundamental factors for the preservation of the human species. The programs developed by the “third sector” and the form of communication used to establish priorities and develop projects between the community, organizations and public institutions, in a perspective of collective construction of territorial development, are of fundamental importance for the strengthening of such programs. In this context, this research aims to analyze how the communication strategies developed by the third sector have contributed to territorial development and to the of social innovation. As part of the research, we studied the Cacau Sul Bahia Association, whose institutional mission is to protect cocoa through the geographical indication of Southern Bahia. To answer the proposed objective, a case study was carried out and the data obtained were observed based on content analysis. For data collection, an interview was conducted with the executive director of the Cacau Sul Bahia Association and a semi-structured questionnaire was applied to nine community leaders. It was concluded that the Cacau Sul Bahia Association, in the perception of the respondents, carries out a non-systematic (unstructured) communication and without an individual solely responsible for it, which does not give this communication strategic characteristics. In addition, the Association depends on partnerships for the dissemination of actions. There is also no tool to gauge how communication has been perceived by the community and members. The communication made, in the case under analysis, does not make the interviewees feel part of and responsible for the territorial development process. In this sense, this research contributes by indicating the need for debates on the importance of strategic communication as a management tool for social innovation and territorial development.

**Keywords:** Third Sector. Communication. Territorial Development. Social Innovation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições relacionadas ao terceiro setor .....	17
Quadro 2 – Principais pesquisadores e conceitos do Terceiro Setor .....	29
Quadro 3 - Síntese dos períodos históricos de evolução da comunicação organizacional ...	52
Quadro 4 - Diferentes conceitos de inovação social .....	73
Quadro 5 – Caracterização dos respondentes .....	80
Quadro 6 – Ciclos do Cacau – Bahia.....	85
Quadro 7– Percepção dos líderes comunitários.....	110
Quadro 8 - Canais de informação .....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Configuração terceiro setor – Início do século XXI .....	36
Figura 2 - Comunicação como propulsora de mudanças.....	41
Figura 3 - Comunicação Organizacional e suas interações.....	49
Figura 4 - Modelo de integração comunicacional dialógica .....	50
Figura 5 - Níveis de desenvolvimento da comunicação como ciência.....	56
Figura 6 - Modelo de base linear proposto por Lasswell para entender a comunicação .....	58
Figura 7 - Modelo da Teoria Matemática da Comunicação .....	59
Figura 8 - Modelo de circularidade da Informação .....	60
Figura 9 - Modelo de Dance ( <i>A Helical Model</i> ).....	61
Figura 10 - Tipos de canais de comunicação .....	62
Figura 11 – Região cacauzeira Sul da Bahia .....	83
Figura 12 - Extratos Florestais e uma Cultura de Interesse Econômico.....	87
Figura 13 – Selo da IG .....	89
Figura 14 – Amêndoas de cacau .....	89
Figura 15 – Amêndoas de Cacau embaladas com o selo da IG.....	90
Figura 16 - Organograma institucional.....	93
Figura 17 - Comunicação estratégica, inovação social e o desenvolvimento territorial .....	98

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
1.1	Contextualização do Tema	13
1.2	Objetivos	22
1.3	Justificativa	23
1.4	Forma de Estruturação da Dissertação	25
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	26
2.1	Terceiro Setor: Conceito e Evolução Histórica	26
2.2	Terceiro setor e a comunicação	38
2.3	Comunicação e Linguagem	42
2.4	A Comunicação Organizacional	48
2.4.1	A Comunicação estratégica e os fluxos organizacionais	54
2.4.2	Canais de comunicação	62
2.5	O Desenvolvimento Territorial e a Inovação Social	63
2.6	A Inovação Social	70
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	76
3.1	Abordagem metodológica	76
3.2	Coleta de dados	77
3.3	Perfil dos respondentes	79
3.4	Análise dos dados	79
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	81
4.1	Caracterização da área de estudo	81
4.1.1	Caracterização do <i>locus</i> de ocorrência do Estudo de Caso	81
4.1.2	Caracterização da Associação Cacau Sul Bahia	86
4.2	Da análise da comunicação	93
4.2.1	Canais de comunicação utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia	99
4.2.2	Percepção dos entrevistados sobre a importância das organizações para o desenvolvimento territorial e sobre a comunicação da Associação Cacau Sul Bahia	101
4.3	A Associação Cacau Sul Bahia e a IG: Análise da inovação social e do desenvolvimento territorial	120
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	134
	<b>REFERÊNCIAS</b>	137
	<b>Apêndices</b>	150
	<b>Anexo</b>	155

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma contextualização inicial sobre o tema que abrange esta pesquisa, ou seja, trazer um panorama sobre a evolução histórica dos conceitos utilizados na pesquisa e ressaltar a importância da comunicação como ferramenta de disseminação e consolidação da inovação social para o desenvolvimento territorial, reforçando a importância da participação da sociedade dentro desse contexto, com destaque para o terceiro setor.

### 1.1 Contextualização do Tema

Para se atingir o chamado Estado Democrático de Direito e consolidar os direitos fundamentais, o Estado passou por profundas alterações históricas, jurídicas e culturais, transitando entre os modelos liberais e sociais, com alteração de suas funções ao longo desse percurso. Segundo a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a democracia é um padrão social e político que tem por objetivo limitar o poder estatal e possibilitar a concretização de direitos fundamentais básicos. Para a efetivação dessa construção social e política chamada democracia, a cidadania é elemento de extrema importância (SABO; SANTOS, 2017).

No Brasil, a participação popular como forma de atuação política foi consagrada, ainda que de forma implícita, na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, o que lhe rendeu o título popular de Constituição Cidadã (FIGUEIREDO; JÚNIOR, 2018).

Com a reestruturação do Estado, tomando-se como referência a Constituição Federal de 1988, “o monopólio acerca da defesa e prestação de direitos fundamentais sociais de interesse público passou a ser discutido” (THIESENA, 2009, p. 7). Assim, uma nova forma de gestão foi delineada e a cidadania que era exercida pelo voto, como sua expressão máxima, já não mais contemplava os anseios sociais de orientar e influir o *locus* governamental, o que fez com que a sociedade buscasse outras formas de participação, vislumbrando, no terceiro setor, um instrumento efetivo para participação política do cidadão, de planejamento e de formas de desenvolvimento, uma vez que a sociedade civil é o veículo pelo qual a participação popular se concretiza (TORRES, 2018).

Sob o aspecto social, o processo democrático traz três perspectivas básicas para estudos: a) conteúdos democráticos; b) igualdade social e justiça e c) o conjunto de conhecimentos e habilidades específicos “dos agentes sociais e atores coletivos” (JELIN, 1994, p. 41-42).

Um modelo democrático “não assegura atores e práticas democráticas, ou a prevalência de ideologias democráticas” (JELIN, 1994, p. 4). A construção da cidadania é alicerçada em responsabilidades e deveres com a consequente ampliação dos direitos, sendo que é essa relação que forma a base para atingir o desenvolvimento como forma de liberdade. Nesse contexto, a articulação entre os atores que promovem o desenvolvimento é essencial. E, para a ocorrência de mudança social, é necessário haver comunicação estratégica, ou seja, planejamento (NEIVA; PAZ, 2007). Esse planejamento exige novas configurações dos processos de integração entre as organizações e entre elas e os *stakeholders*, especialmente naquelas denominadas de organizações da sociedade civil.

Para melhor compreensão, o termo *stakeholders* foi destacado na literatura do campo da administração, no ano de 1963, em um memorando internacional do Instituto de pesquisa de Stanford. Os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas cujas ações e reivindicações são objeto de ponderação pois, possuem a capacidade de impactar a organização e de serem impactados por ela. São considerados grupos de interesse (BARAKAT *et al.*, 2016).

Na atualidade, o espaço intermediário entre Estado e mercado é designado pela expressão de organizações de sociedade civil, que se destaca como um espaço próprio de cidadania para a mobilização em torno de causas coletivas, formando assim, o que popularmente foi designado como terceiro setor (FERNANDES, 1997).

Terceiro Setor, por sua vez, foi uma expressão criada na década de 1970, nos Estados Unidos, muito utilizada no ocidente para designar organizações que não pertencem ao governo, mas que têm ações em áreas que, normalmente, são de atuação do Estado (SILVA, 2008).

A expressão terceiro setor indica

um ponto de encontro de diferentes conceitos, fundamentalmente, do conceito de setor sem fins lucrativos norte-americano e de economia social europeia, que apesar de descreverem esferas com grande área de sobreposição, não são exatamente coincidentes (VIEIRA; PARENTE; BARBOSA, 2017, p. 5; ).

Terceiro setor é, no entanto, um conceito sem rigor formal, em razão da multiplicidade de tipos de organizações que o compõe. Essa abrangência e diversidade pode ser verificada no rol das áreas nas quais essas organizações estão inseridas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica tais áreas em: saúde; habitação; educação e pesquisa; cultura e recreação; religião; assistência social; associações profissionais, patronais e de produtores rurais; meio ambiente e proteção animal; desenvolvimento e defesa de direitos e, por fim, outras instituições privadas que não tenham fins lucrativos. Segundo ainda o IBGE, o Brasil registrava, em 2016, 236.950 fundações privadas e sem fins lucrativos, registradas nos órgãos competentes (Anexo).

Em linhas gerais, por não pertencerem ao governo, há uma tendência de se utilizar a expressão Organização Não Governamental (ONG), para classificar essas organizações. Cabe esclarecer que a expressão Organização Não Governamental não é uma categoria prevista em lei, tendo surgido na Organização das Nações Unidas (ONU) como um meio de justificar formalmente a presença de organizações internacionais de inegável representatividade, mas que não eram categorizados como governamentais (FERNANDES, 1997).

No Brasil, a expressão Organizações Não Governamentais tem por característica geral o fato de estar fora da esfera do governo, porém,

o termo ONG no Brasil está mais associado a um tipo particular de organização, surgida aqui a partir dos anos de 1970, no âmbito do sistema internacional de cooperação para o desenvolvimento. Sua origem, no período autoritário, e seu horizonte internacionalizado, numa época de exacerbação dos embates ideológicos globais, resultaram numa ênfase na dimensão política das ações, aproximando-as do discurso e da agência das esquerdas (FERNANDES, 1997, p. 02).

As ONGs são apenas uma face do terceiro setor que, conforme já mencionado, são compostas por uma extensa gama de ações coletivas e instituições. Nesta pesquisa, denomina-se de terceiro setor as organizações privadas, sem fins lucrativos e com finalidade pública, não como forma de negação da polêmica que envolve o conceito, mas como forma de permitir a compreensão do recorte da pesquisa.

Segundo Gohn (2000, p.60), as organizações do terceiro setor são

um tipo de frankenstein: grande, heterogêneo, construído de pedaços,

desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatórios, estruturados, segundo ações estratégicas racionais, pautadas pela lógica de mercado.

A valorização mundial dessas organizações que ocuparam um espaço próprio entre mercado e Estado, como atores políticos e defensores de valores democráticos, influenciou a consolidação do terceiro setor no Brasil. Com a finalidade de aclarar alguns conceitos apresenta-se a seguir o Quadro 1.

**Quadro 1 - Definições relacionadas ao terceiro setor**

<b>EXPRESSÃO:</b>	<b>DEFINIÇÃO:</b>
Organização da Sociedade Civil – OSC	É considerada Organização da Sociedade Civil (OSC) toda e qualquer entidade que desenvolva projetos sociais com finalidade pública. Tais entidades também são classificadas como instituições do terceiro setor, uma vez que não têm fins econômicos. Esta expressão foi adotada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no início da década de 90 e significa a mesma coisa que ONG – termo que se tornou mais conhecido devido ao fato de ser utilizado pela ONU e pelo Banco Mundial. Essa ideia fomentou o exercício da cidadania de forma mais direta e autônoma, na medida em que a sociedade civil abriu um espaço maior de participação nas causas coletivas. Em termos jurídicos, segundo a legislação brasileira, o termo não é reconhecido.
Organização não governamental – ONG	A expressão Organização Não-Governamental (ONG) apareceu pela primeira vez em 1950, sendo usada pela ONU para designar as instituições da sociedade civil que não estivessem vinculadas a um governo. Hoje, elas são definidas como entidades privadas sem fins lucrativos e com uma finalidade pública. Em geral, estão vinculadas a causas como direitos humanos, meio ambiente, saúde, educação popular, etc. É importante salientar que o termo ONG não está definido na legislação brasileira, assim, toda ONG existe ou sob a forma de uma associação ou sob a forma de uma fundação. Entretanto, o termo ONG não pode ser aplicado a todas associações e fundações, mesmo que sejam organizações privadas sem fins lucrativos, a exemplo de clubes, hospitais, escolas filantrópicas, sindicatos, cooperativas, etc.
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público- OSCIP	Lei Federal 9.790, de março de 1999, que institui uma qualificação aplicável a pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos (ou seja, associações ou fundações). A lei institui o Termo de Parceria entre o poder público e as instituições da sociedade civil, sendo o Ministério da Justiça o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de OSCIP. Este aval é condição prévia para que a entidade tenha acesso aos recursos públicos, de acordo com o Termo de Parceria. Possibilita, também, oferecer dedução fiscal das doações das empresas que a patrocinam e que sejam administradas por profissionais remunerados. Podem obter a qualificação de OSCIPs as instituições que possuem uma ou mais das seguintes finalidades: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais. Não se enquadram no conceito, as entidades com objetivo de obter lucro ou organizadas para gerar benefícios privados. Também estão fora da classificação as instituições que, embora sem fins econômicos, estão voltadas à representação de categorias profissionais, como sindicatos, ou à disseminação de credos religiosos, assim como, cooperativas e instituições de saúde ou educação privadas e não-gratuitas.
Organização Social – OS	Lei nº 9.637 de 1998 - é uma qualificação que pode ser concedida pelo Poder Executivo às entidades privadas – pessoas jurídicas de direito privado – sem fins lucrativos, destinadas ao exercício de atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura ou à saúde. A Lei 6.937/1998 cria um instrumento específico chamado de Contrato de Gestão

Fonte: Observatório do Terceiro Setor (2020).

As definições apresentadas no Quadro 1 têm em comum o fato de serem entidades privadas, sem fins lucrativos e com finalidade pública. A distinção dos termos para organizações do terceiro setor demonstram seu vasto espectro de atuação.

A conquista de novos espaços e o reconhecimento de direitos sociais foram alavancados pelo terceiro setor e influenciaram diretamente na construção de redes de segurança social, de liberdades políticas e de desenvolvimento territorial. Após a Constituição Federal de 1988, o terceiro setor passa a buscar eficácia e qualidade nas ações, por meio da utilização de estratégias organizacionais, especialmente no que se refere à comunicação, para a divulgação de seus trabalhos, com a finalidade de mobilizar voluntários e parceiros para apoio nos projetos (GOHN, 2011).

Nas ações promovidas pelo terceiro setor, o reconhecimento social, o engajamento dos voluntários e o financiamento dos projetos são importantes elementos na promoção do desenvolvimento. Destaca-se que, com referência ao termo desenvolvimento, as ações instrumentalizadas para o desenvolvimento “não foram suficientes para que antigos problemas sociais fossem resolvidos, considerando garantia da quantidade e qualidade de vida” (VIEIRA; PARENTE; BARBOSA, 2017, p. 2).

No âmbito dessa temática, Correia (2018, p.2) afirma que:

[...] as ações desenvolvidas pelo Terceiro Setor fortalecem um processo de construção social que incita a participação da sociedade civil para trocar experiências, mudar comportamentos e gerar soluções na busca de um caminho com condições de vida mais dignas para a sociedade atual e futura. O ponto de partida é o reconhecimento dos desafios que permeiam esse processo e a necessidade de desenvolver soluções e buscar investimentos capazes de promover essa mudança social.

O Terceiro Setor tem por característica destinar suas receitas à realização de atividades de interesse público em áreas voltadas para o bem comum, produzindo impacto direto no desenvolvimento (MAÑAS; MEDEIROS, 2012). Entendo desenvolvimento como um conceito dinâmico que está permeado por contexto e momento histórico, e que se embasa em três visões possíveis: crescimento econômico; satisfação das necessidades básicas e elemento de sustentabilidade socioambiental. O termo desenvolvimento remete a ação,

movimento de um estado a outro, a fim de alcançar bem-estar (SANTOS *et al.*, 2012).

Nesse sentido, o Terceiro Setor deve ser visto como um importante incentivador de mudanças para o incremento do desenvolvimento, com a utilização de práticas de participação social cidadã. Tais práticas devem apresentar um caráter educativo no que se refere ao ato de participar, sendo importante fonte de inovação e causa de construção de saberes de caráter político-social, utilizando as negociações, diálogos e confrontos (GOHN, 2011).

Segundo Crozati (1998), a participação dos múltiplos atores dependerá da compreensão dos objetivos, ou seja, do que se pretende alcançar com essa participação. A promoção dessa compreensão pode ocorrer por meio da comunicação empresarial, corporativa e de relações públicas, que é também um fator de promoção de desenvolvimento. Quando se fala em desenvolvimento, o território é o *locus* a partir do qual se pode pensar sobre a questão.

Sarate e Piccinini (2019) afirmam ser o território um espaço dinâmico que se reinventa. Essa reinvenção é promovida pela inovação social que provoca transformações concretas que alteram o cotidiano dos atores locais.

Segundo a União Européia “inovação social são novas ideias, instituições ou formas de trabalho que atendem às necessidades sociais de forma mais eficaz do que as abordagens existentes” (REEDER *et al.*, 2012).

A inovação social, apoiada pelas ações do terceiro setor, reforça não apenas a sustentabilidade econômica, mas também a social e a ambiental. Tal reforço pode levar ao desenvolvimento territorial, em que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), a acumulação de riquezas e geração de trabalho decente priorizam o bem-estar da população no âmbito de seus contextos históricos e culturais. Nesse sentido, a comunicação é fundamental para a gestão, consolidação e disseminação dessas práticas (SACHS, 2010).

Destaca-se que, no contexto da presente pesquisa, o conceito de território será utilizado no sentido instrumental, como forma de referência para

tratar fenômenos, processos, situações e contextos que ocorrem em um determinado espaço (que pode ser demarcado ou delimitado por atributos físicos, naturais, políticos ou outros) sobre o qual se produzem e se transformam (SCHNEIDER; TARTARUGA; 2004, p. 10).

A inovação social comumente tem suas iniciativas baseadas em conceitos simples e é implementada pelos próprios atores locais, podendo produzir efeitos profundos, com significativas melhorias e a um custo relativamente baixo. O conceito de inovação social é discutido por uma diversidade de autores, dentre eles, Goldenberg (2004) que aborda a inovação social como o desenvolvimento e a prática de novas (ou melhorias nas) atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.

No contexto das relações sociais, a inovação social está relacionada à reestruturação econômica voltada para o social, com atividades territoriais desenvolvidas coletivamente e programas desenvolvidos por agentes públicos (OLIVEIRA, 2015). Essa perspectiva associa-se a uma nova fonte de transformação que motiva mudanças no desenvolvimento territorial, e que tem se mostrado essencial para a política do desenvolvimento, de inclusão social e atendimento de necessidades sociais (MACCALLUN *et al.*, 2008).

As ações que visam produzir a inovação social são, em sua maioria, resultantes de tensões e ajustamentos entre os diversos atores, com vista a buscar premissas capazes de alicerçar um conceito artificialmente introjetado de justiça. O conceito de justiça dependerá do ponto de vista de quem a responde e esse ponto de vista influenciará na construção da cidadania e das identidades (CAMILOTTO; LOPES FILHO, 2015).

Ainda segundo Camilotto e Lopes Filho (2015, p. 4), em suas diversas interações, a sociedade civil é um espaço “permeado por discussões engendradas por atores públicos e privados”, o que possibilita a interação e diálogo entre as diferentes formas de visão e propicia a ampliação das estratégias de atuação social.

Nessa interação de diálogos e visões que são fomentadas pelo terceiro setor e que podem conduzir à inovação social, a comunicação estratégica é fundamental, pois segundo ainda Camilotto e Lopes Filho (2015), é por meio dela que ocorrerá a interação entre os *stakeholders*, a mobilização e motivação dos atores envolvidos, assim como o aporte de recursos.

Para que haja o fortalecimento dos projetos, para construção das identidades e para uma maior assertividade na elaboração dos mesmos, a comunicação estratégica é fundamental. A compreensão da real repercussão das ações implementadas e quais são os efeitos práticos dessas ações permite adequar

e/ou reformular as estratégias adotadas, fortalecendo o interesse e a multiplicação dessas ações (CARDOSO JR.; CUNHA, 2015).

Segundo Oliveira, Paula e Marchiori, (2012), quando se aborda a comunicação e a estratégia como fatores articuladores das relações entre os atores, no âmbito de um contexto histórico, político e cultural, essa é concebida como um processo que provoca transformação no relacionamento entre os atores e o contexto social e político.

Na perspectiva da comunicação estratégica como processo, os projetos desenvolvidos pelo terceiro setor visam, muitas vezes, o empoderamento local, por meio da capacitação dos atores locais, de modo que estes estejam inseridos em uma rede que gere a desconexão de fundos financiadores, o que, conseqüentemente, gera autonomia e capacidade de exercer plenamente a cidadania participativa (LAURINDO, 2006). Com isso, a proteção ambiental, o desenvolvimento econômico e a justiça social são os três pilares que necessitam estar fortalecidos para que haja um desenvolvimento integrado, que prestigie as presentes e futuras gerações, sendo certo que o desenvolvimento econômico é a condição imprescindível, todavia, não suficiente para a promoção do desenvolvimento (SILVA, 2012).

Nessa perspectiva, esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa - como as estratégias comunicacionais desenvolvidas pelo terceiro setor têm contribuído para o desenvolvimento territorial e para a efetivação de inovação social? Tal questionamento é complementado pelas seguintes questões norteadoras: Como é construída a comunicação no terceiro setor? Essa comunicação contribui para a disseminação de inovação social e para o desenvolvimento territorial?

Como recorte para a pesquisa, foi selecionada a Associação Cacau Sul Bahia, que têm como missão proteger a produção de cacau por meio da Indicação Geográfica Sul da Bahia, valorizando seus aspectos socioeconômicos, culturais e ambientais, assim como os líderes comunitários do ramo do cacau e chocolate da região sul da Bahia.

A Associação Cacau Sul Bahia é uma organização classificada como sendo do terceiro setor e foi fundada com o objetivo primordial de coordenar o processo de Indicação Geográfica. A fundação da Associação Cacau Sul Bahia ocorreu com a cooperação de diversas organizações existentes na região e que

buscavam soluções inovadoras para agregar valor ao cultivo do cacau, como meio de alavancar o desenvolvimento territorial.

A escolha da Associação Cacau Sul Bahia deu-se em razão de ser uma entidade que congrega uma quantidade expressiva de produtores de cacau, por meio da associação de várias organizações representativas do ramo do cacau e do chocolate. A busca da Indicação Geográfica foi pensada como um propulsor na busca de melhoria da qualidade do cacau e valorização da região, o que reflete no desenvolvimento territorial.

A Indicação Geográfica (IG) está regulada nacionalmente pela Lei 9.279, de 14 de maio de 1996 (Lei de Propriedade Industrial), que dispõe sobre constituir Indicação Geográfica, a Indicação de Procedência (IP) e a Denominação de Origem (DO). Segundo referida Lei, é considerada IP

o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. A DO é considerada como o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos. A proteção legal se estende à representação gráfica ou figurativa da indicação geográfica, bem como à representação geográfica de país, cidade, região ou localidade de seu território, cujo nome seja indicação geográfica (BRASIL, 1996).

Em resumo, esta pesquisa tem por escopo contribuir para os estudos sobre a comunicação e a inovação social como fatores de desenvolvimento territorial, utilizando como recorte organizações do terceiro setor. Para tanto, estabelece-se a seguir os objetivos da pesquisa.

## **1.2 Objetivos**

Diante o exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como as estratégias comunicacionais desenvolvidas pelo terceiro setor têm contribuído para o desenvolvimento territorial e para a efetivação de inovação social.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: (a) identificar as estratégias comunicacionais utilizadas pela Associação Cacau Sul Bahia (ACSB) em sua interação com a comunidade; (b) descrever a comunicação percebida por agentes chave do ramo do cacau e chocolate; (c) descrever a inovação social

fomentada pelos projetos da Associação Cacau Sul Bahia e d) descrever o reflexo dessa inovação no desenvolvimento territorial, na visão da Associação e dos agentes chave do ramo do cacau e chocolate.

### 1.3 Justificativa

O modelo de gestão social adotado pelo Brasil (com destaque a partir da última década do século XX) tem demonstrado uma opção pelo compartilhamento de ações que visem atender às demandas sociais entre as organizações do Estado, mercado e sociedade civil. Nesse contexto, o terceiro setor tem “incidido no campo das políticas públicas, através da operacionalização de projetos, programas e/ou serviços que buscam a concretização dos direitos sociais” (MACIEL; FERNANDES, 2010, p. 2).

As organizações do terceiro setor servem como *locus* de assimilação dos problemas sociais e como veículo desses problemas para a esfera da política pública, com o objetivo de buscar soluções a partir de um discurso legitimado. As questões saem de um âmbito restrito e passam a ser visualizadas como de interesse geral. A partilha de interesses e a vontade de influir nos processos decisórios fazem com que os cidadãos se associem às organizações do terceiro setor que servem como meio de ampliação da democracia participativa (TORRES, 2018).

Ainda segundo Torres (2018, p. 5), “a esfera pública política é uma estrutura comunicacional, enraizada no mundo da vida através da sociedade civil”. No entanto, torna-se fundamental questionar de que forma essa estrutura comunicacional está sendo enraizada no mundo da vida<sup>1</sup>.

Segundo Tenório e Rozenberg (1997), durante muito tempo houve a tentativa de amenizar os desequilíbrios sociais utilizando as políticas públicas que contemplavam ações paliativas e assistencialistas e que não conduziam à alterações nas situações de fundo. Com a mobilização da sociedade civil de forma organizada, houve a abertura de novos espaços de discussão e canais de diálogo com o poder público, em busca de encontrar estratégias para a solução dos problemas detectados.

A cidadania e a participação social são formas de construção democrática

---

<sup>1</sup> “*Mundo da vida* (Lebenswelt) entendido como o contexto não problematizável, o pano de fundo que propicia os processos de se alcançar o entendimento” (PINTO, 1995, p. 5)

que encontram ressonância nas novas formas de condução do desenvolvimento na gestão de políticas públicas, nas quais o diálogo sobre as estratégias para a tomada de decisões sobre o desenvolvimento, passou a ter relevância. Nesse contexto, o terceiro setor tem um papel fundamental nos processos de interação entre mercado e Estado (TENÓRIO, 2005).

A participação requer consciência dos atos, ou seja, compreensão dos motivos que inspiram as pessoas e os grupos, assim como da importância dessas ações e “da necessidade da negociação de espaços para o seu exercício e do estabelecimento das regras que irão democraticamente delimitar a sua prática”. A participação exige formas que possam assegurá-la e a vontade de participar em razão da crença de que soluções criativas podem surgir do envolvimento das organizações (TENÓRIO; ROZENBERG, 1997; p. 3).

Desse modo, comunicar estrategicamente passou a ser fator de consolidação para a abertura de espaços, nos quais possa haver troca de atitudes e comportamentos que objetivem o desenvolvimento. O estudo sobre os meios utilizados para transmitir a informação de ambientes supostamente mais formais (organizações) para ambientes supostamente menos formais (comunidade), e a forma como a comunicação está sendo percebida por ambos, é fator fundamental para a compreensão das nuances que envolvem os programas desenvolvidos, bem como servirá de instrumento para minimizar possíveis assimetrias encontradas, possibilitando uma maior assertividade na condução dos projetos e na disseminação da inovação social como fator relevante de desenvolvimento territorial.

Nesse sentido, procurou-se analisar a mediação existente entre as estratégias de comunicação utilizadas e os programas de fomento à inovação social, na perspectiva epistemológica, que trata do relacionamento do ser humano com a realidade que o cerca. Nele estão incluídos a sociedade e o mundo natural.

Mediação traduz a ideia de que o real é intermediado por um estar na realidade, a partir de um ponto de vista que é concebido por uma conjuntura social, cultural e psicológica. “O ser humano vê o mundo pelas lentes de sua inserção histórico-cultural, por seu momento” (VIZER, 2003, p. 33).

Os processos comunicacionais e os interlocutores desses processos necessitam ser estudados sob uma perspectiva que vá além do potencial dos meios utilizados. Essa abordagem necessita incorporar as interações entre os interlocutores, no âmbito de um contexto onde estes não sejam vistos como massas

e sim, como pessoas, com características culturais e psicológicas diferenciadas e que necessitam ser atendidas em suas necessidades e interesses, no que se refere à comunicação (PRECIADO-HOYOS; GUZMÁN-RAMÍREZ, 2012).

Sendo assim, é importante entender como as ações do terceiro setor são desenvolvidas e percebidas como meio de promoção de mudanças na sociedade e, como forma de ressignificação do sentido de trabalho, das trocas, do consumo e da autopercepção para além da geração de trabalho e renda.

O ato de participar tem um caráter educativo que se reflete nos membros das organizações da sociedade civil, membros da sociedade em geral e órgãos públicos em razão das negociações, diálogos e confrontos que são entabulados (GOHN, 2011).

#### **1.4 Forma de Estruturação da Dissertação**

Esta dissertação foi estruturada textualmente com objetivo de traçar um panorama sobre os conceitos básicos das expressões terceiro setor, comunicação, desenvolvimento territorial e inovação social em cinco capítulos, incluindo esta introdução, que traz a contextualização do tema, problema, os objetivos da pesquisa e sua justificativa.

No capítulo dois é apresentada a evolução histórica da expressão terceiro setor e a importância dessas organizações no contexto do desenvolvimento territorial; a importância da comunicação para a humanidade ao longo da história, fazendo referência à linguagem como representação das coisas, desenvolve o conceito de comunicação estratégica e apresenta teorias sobre os fluxos comunicacionais; apresenta-se o conceito de desenvolvimento, desenvolvimento territorial e inovação social em um contexto histórico.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados. O capítulo quatro traz os resultados e discussões, traçando um paralelo entre a teoria e a pesquisa empírica que fundamentaram a presente pesquisa. E, por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais, composta pelas principais conclusões da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa aborda os principais conceitos utilizados, a fim de compreender melhor o papel da comunicação estratégica no terceiro setor. Parte-se do pressuposto de que esta deve ser vista como fio condutor de fomento e disseminação da inovação social e, conseqüentemente, fonte de desenvolvimento territorial.

Neste capítulo serão abordados aspectos relevantes do contexto histórico que embasam o surgimento da expressão terceiro setor e sua importância na promoção da cidadania e do desenvolvimento sob a ótica inclusiva.

Em estreita relação com o papel de protagonista do terceiro setor no desenvolvimento, será discutida a importância das formas de comunicação como instrumentos de construção conjunta de contextos sociais, econômicos e políticos.

Na construção de uma melhor qualidade de vida dentro de um território (expressão aqui utilizada como um espaço delimitado e engloba as relações sociais nele estabelecidas), a inovação social será discutida como importante ferramenta a ser difundida para o desenvolvimento.

Nesse sentido, objetiva-se com essa revisão apresentar a importância da comunicação estratégica na ação das organizações, principalmente no que se refere à participação da sociedade na tomada de decisões, sobre quais as formas mais adequadas para o desenvolvimento territorial.

### 2.1 Terceiro Setor: Conceito e Evolução Histórica

Atualmente a expressão terceiro setor engloba uma infinidade de organizações que não estão ligadas ao Estado ou ao mercado. Em um contexto histórico, a origem das expressões terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular estão relacionadas aos diversos contextos sociopolíticos, interpretações do papel que cada uma delas desempenha, e a esfera que ocupa frente ao Estado e ao mercado (FRANÇA FILHO, 2002).

Ainda segundo França Filho (2002), a expressão terceiro setor, inicialmente, se relacionada à ideia de filantropia e remete juridicamente às organizações sem fins lucrativos ou *voluntary sector*, como é denominada no conceito norte-americano. Elas têm como características essenciais serem formais,

privadas, independentes, não visarem a distribuição de lucros, ter participação voluntária, não serem políticas e não serem confessionais. Tais características definem a classificação do terceiro setor conhecida pela sigla *International Classification of Non-Profit Organizations* (ICNPO). Sob a ótica norte-americana, o terceiro setor está relacionado à menor abrangência do Estado Social<sup>2</sup>.

Já na Europa, o terceiro setor relaciona-se à ideia de associativismo e está, historicamente, em constante interação com os poderes públicos. Nesse sentido, o terceiro setor é visto como um espaço importante para dar contorno a novas formas de regulação social, gerando uma ação pública nova. Para o contexto latino americano, a desconsideração do critério da informalidade faz com que se percam importantes iniciativas que têm papel fundamental para amplas camadas da sociedade (FRANÇA FILHO, 2002).

Pereira (2005) afirma que essas organizações têm cinco características básicas, quais sejam: são formais, independentes, privadas, não distribuem lucros e contam com a participação voluntária. A essas características básicas, o autor acrescenta mais duas - não devem ser políticas e são não confessionais, ou seja, os partidos políticos e as organizações religiosas não estão inseridos no conceito.

O termo Terceiro Setor, portanto, nessa filiação anglo-saxônica, refletiria apenas a ponta do iceberg que representa este mar de iniciativas não governamentais e não mercantis na América Latina. [...] o Terceiro Setor aparece como uma esfera compartimentada, suplementar, vis-à-vis do Estado e do mercado. Ele é, portanto, considerado como um setor à parte, que viria se ajustar funcionalmente às duas formas históricas que constituem o Estado e o mercado. É, portanto, nessa perspectiva de interpretação que o termo Terceiro Setor aparece, em alguns casos, como justificação ideológica do desengajamento do Estado em termos de ação pública (FRANÇA FILHO, 2002, p. 3).

Sob a multiplicidade de organizações que compõe atualmente o chamado terceiro setor, estão as voltadas para a economia social e as para a economia solidária. A economia solidária tem forte relação com o movimento associativista operário e com uma dinâmica de resistência popular, baseada na ideia de ajuda mútua, cooperação e associação, em razão da crença da utopia de um mercado autorregulado, no qual a economia estaria dissociada dos aspectos sociais, culturais, políticos, entre outros. Em razão da recusa desses movimentos

---

<sup>2</sup> Estado Social – O Estado garantindo um mínimo de bem-estar social com a redistribuição de recursos econômicos, sociais e culturais.

associativistas em aceitar a independência do aspecto econômico em detrimento dos aspectos social, político, cultural, entre outros, ficaram mais conhecidos como economia social (FRANÇA FILHO, 2002).

Para Monzón e Chaves (2008), o interesse pela economia social, na Europa, surgiu em decorrência da crise do Estado do bem-estar social que expôs as dificuldades encontradas pelas economias de mercado em encontrar soluções satisfatórias para situações complexas, como: exclusão social; longo período de desemprego; bem-estar da população residente em áreas rurais e urbanas degradadas; saúde, educação e qualidade de vida. Os autores afirmam ainda que o crescimento das organizações de economia social se deu, principalmente, no campo de trabalho e integração social; na prestação de serviços sociais e no atendimento comunitário, ou seja, dos chamados bens sociais ou de mérito.

Essa economia tem contribuído efetivamente para a solução de problemas sociais e para o crescimento econômico estável e sustentável, sendo um polo de utilidade social entre os setores público e privado (MOZÓN; CHAVES, 2008).

Segundo Barbosa (2007), é a partir dos anos de 1990 que o tema terceiro setor adquire relevância político-social e provoca o interesse da academia e dos que atuam nas organizações da sociedade civil. Nesse período, a relevância foi sentida especialmente na América Latina.

As formas de aproximação das discussões políticas e sociais sobre o tema terceiro setor, podem se dar pelo viés do surgimento de um novo ator social ou por um viés da ação das organizações não governamentais. Esses vieses são antagônicos, haja vista que remetem à construção de duas perspectivas diferentes sobre o terceiro setor. A primeira baseia-se na premissa do surgimento de outra forma de tratar questões sociais, que não por meio do Estado. A segunda como um “projeto político neoliberal que prima pelo esvaziamento da dimensão pública do Estado” (BARBOSA, 2007, p. 1).

Em razão dessas diferentes formas possíveis de abordagem sobre o papel social e também político do terceiro setor, a formulação de uma conceituação precisa encontra várias dificuldades.

O Quadro 2 apresenta algumas características conceituais do terceiro setor, relacionando-as aos autores que as abordam.

**Quadro 2 – Principais pesquisadores e conceitos do Terceiro Setor**

<b>PESQUISADORES</b>	<b>VISÕES DO TERCEIRO SETOR</b>
Fernandes (1994); Fisher e Falconer (1998)	O termo terceiro setor é caracterizado como sendo organizações que atuam no domínio social.
Falconer (1999); Coelho (2000)	Segundo esses autores, Rubem César Fernandes e Leilah Landim são os pioneiros do uso da expressão terceiro setor.
Landim e Beres (1999)	Critica a funcionalidade que pretende atribuir ao terceiro setor, essa funcionalidade traz a ideia de que o terceiro setor substitui o Estado no enfrentamento das questões sociais.
Pinho (2001); Tenório (2005)	O terceiro setor é auxiliado e auxilia os outros dois setores, mantendo o equilíbrio entre as funções do Estado
Ioschpe (2000); Hudson (1999); Tenório (2005); Teodósio (2002); Fernandes (1997); Smith (1991); Costa Júnior (1998)	O terceiro setor é voltado para a garantia do direito de cidadania da sociedade.
Salamon (1994)	O terceiro setor designa apenas as organizações formais.
Fernandes (1994); Teodósio (2001); Melo <i>et al.</i> (2003); Carvalho (1997); Costa Júnior (1998)	O terceiro setor designa também as atividades informais, individuais e não estruturadas.
Costa Júnior (1998); Carrion (2000); Montaña (2002); Billis (1993)	Uma das características do terceiro setor é sua extrema heterogeneidade. Seus conceitos são amplos, imprecisos e algumas vezes contraditórios.
Smith (1991); Billis (1993)	Defendem a inclusão do setor doméstico, das relações domésticas entre os setores da sociedade que provêm o bem-estar.
Evers (1995)	O terceiro setor seria mais uma área intermediária do que, propriamente, um setor definido.
Paula (1997); Montaña (2002)	Terceiro setor e organizações não governamentais são neologismos surgidos na esteira do processo de expansão da lógica neoliberal de condução dos Governos das economias capitalistas centrais.

Fonte: Nogueira *et al.* (2010, p. 12).

Em síntese pode-se afirmar que o conceito de terceiro setor é complexo e heterogêneo. Composto pelo conjunto de organizações sem fins lucrativos, de caráter não governamental, que podem ser formais ou informais e que promovem a intersecção entre Estado e mercado, está voltado para a busca de soluções para os problemas sociais e para a busca de direitos e cidadania.

Sob a ótica do pensamento de Teodósio (2002), Hudson (1999), Tenório (2005), Ioschpe (2000), Smith (1991), Fernandes (1997) e Costa Júnior (1998), a presente pesquisa considera o terceiro setor um importante mobilizador de ações para o desenvolvimento e crescimento social. As ações promovidas se traduzem numa apreensão de ideias que serão multiplicadas, gerando novas ações e aprendizagens, o que pode resultar na conscientização, responsabilização e emancipação do cidadão.

Após apresentar um breve panorama sobre os conceitos possíveis do terceiro setor, na tentativa de melhor compreender como se classificam essas organizações, buscou-se a legislação sobre o tema. Juridicamente, as organizações do terceiro setor no Brasil estão classificadas como pessoa jurídica de direito privado e podem ser constituídas como associação ou fundação.

Segundo a Lei 10.406/2002 do Código Civil, artigo 53, as associações são constituídas por um grupo de indivíduos que podem ser pessoas físicas ou jurídicas, e visam certo fim não econômico. As fundações são formadas pela destinação de um patrimônio pelo instituidor que determina para qual finalidade esse patrimônio será destinado, sendo que esse instituidor poderá ou não definir a forma de administração, conforme também disposto no Código Civil, artigo 62 (BRASIL, 2002).

No entanto, o fato da constituição de uma pessoa jurídica sob a forma de associação ou fundação não leva à inserção dessas no rol de organizações do terceiro setor. Para que associações e fundações estejam inseridas no rol de organizações do terceiro setor, essas devem ter por objetivo atingir uma finalidade pública ou um interesse público (CICONELLO, 2004).

Segundo Ciconello (2004), o Brasil sempre buscou acolher entidades voltadas para o assistencialismo com atuação nas áreas de saúde, educação e assistência social. Em razão do movimento das organizações da sociedade civil, novas pautas foram trazidas para discussão (sustentabilidade ambiental, igualdade,

justiça, cidadania, participação política, entre outras), o que fez com que fosse necessária uma atualização dos marcos legais regulatórios das relações do Estado com tais organizações.

Com a finalidade de atualizar o marco regulatório do terceiro setor, especialmente no que se referia à questão de definir campos de organizações com finalidade pública, em 1997, o governo federal promoveu um processo dialógico entre representantes governamentais e sociedade civil, sobre temas previamente definidos com o objetivo de identificar os problemas e possíveis soluções relativas ao tema escolhido. Esses encontros foram chamados de Rodadas de Interlocação Política e as soluções foram encontradas de modo consensual. Na sequência foram realizadas por responsáveis que não apenas implementaram as soluções, mas também acompanharam os projetos.

Ainda segundo Ciconello (2004), a partir desses debates surgiu a Lei 9.790/1999, nomeada de Lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Lei das OSCIPs) e que dispõe em seu artigo 2º que:

Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei: I - as sociedades comerciais; II - os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional; III - as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais; IV - as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações; V - as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; VI - as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; VII - as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras; VIII - as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras; IX - as organizações sociais; X - as cooperativas; XI - as fundações públicas; XII - as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas; XIII - as organizações creditícias que tenham quaisquer tipo de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal. (BRASIL, 1999, p. 01).

Como contraponto, o artigo 3º da Lei da OSCIPs dispõe quem são as organizações consideradas de interesse público:

Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades: I - promoção da assistência social; II - promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; III - promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; IV - promoção gratuita

da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei; V - promoção da segurança alimentar e nutricional; VI - defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII - promoção do voluntariado; VIII - promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; IX - experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; X - promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar; XI - promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; XII - estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo; XIII - estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte. Parágrafo único. Para os fins deste artigo, a dedicação às atividades nele previstas configura-se mediante a execução direta de projetos, programas, planos de ações correlatas, por meio da doação de recursos físicos, humanos e financeiros, ou ainda pela prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuem em áreas afins (BRASIL, 1999, p 01).

A Lei 13.019, de 31 de julho de 2014, estabelece o que são consideradas organizações da sociedade civil, conforme artigo 2º:

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se: I - organização da sociedade civil: a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva; b) **as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999 ; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social. c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos** (BRASIL, 2014, p. 1, g.n).

As cooperativas e as organizações religiosas são, sem dúvida, integrantes da sociedade civil. No entanto, na comparação entre os dois dispositivos legais é possível verificar que cooperativas e organizações religiosas poderão ser enquadradas como organizações pertencentes ao terceiro setor, para fins de estabelecer parcerias com o poder público, quando tiverem por objeto o interesse ou a utilidade pública.

Do exposto, é possível considerar que dentro do denominado terceiro setor estão listadas entidades e organizações da sociedade civil; associações e fundações privadas e sem fins lucrativos, intituladas ou não de Organizações Sociais (OS's); Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP's); movimentos sociais dos mais diversos tipos, e as Organizações Não Governamentais (ONG's)<sup>3</sup>. Em razão dessa composição, ocorrem:

[...] diferentes formas de atuação do Terceiro Setor na esfera social, contribuindo diretamente na construção de um projeto político amplo, de valorização e legitimação de práticas verdadeiramente democráticas, autônomas e de autogestão. Reforça-se a ideia de restituição do âmbito público à medida que se busca incentivar a inserção da sociedade civil nas principais discussões político-sociais empreendidas com o Estado (BARBOSA, 2007, p. 4).

O terceiro setor assumiu, ao longo do tempo, um papel ativo na estruturação das políticas de proteção e efetivação de direitos fundamentais e, quando as reivindicações do terceiro setor se concentram em uma causa específica, passam a ser chamadas de *advocacy* que

Consiste num ato complexo, de várias fases, com a finalidade de alterar o tratamento dado a determinado assunto importante para a sociedade. Ela passa pela educação, conscientização da sociedade acerca de determinado tema; capacitação de agentes transformadores; contatos com autoridades públicas envolvidas na definição de políticas (lobbying); disseminação do tema nos meios de comunicação, promovendo discussões públicas, com a finalidade de inseri-lo na agenda pública; mobilização da população, através de manifestações, passeatas, quando necessário e; acompanhamento da atuação do poder público. Tal atividade consiste, hoje, na principal contribuição do Terceiro Setor para a consolidação e expansão da cidadania democrática (FIGUEIREDO; JÚNIOR, 2018, p. 52).

No caso do Brasil, no início dos anos de 1980, as políticas públicas eram decididas de forma centralizada, cabendo aos estados e municípios a execução dessas políticas. Como essas políticas eram desenvolvidas de forma fragmentada, o atendimento às necessidades locais ficava prejudicado, quando não completamente negligenciado (ARRETCHE, 2004).

Segundo Farah (2001), as políticas públicas nesse período contemplavam interesses da sociedade civil e do mercado porém, de forma excludente e seletiva, uma vez que a sociedade civil não participava da formulação, implementação e

---

<sup>3</sup> Para um panorama da legislação do terceiro setor consultar Boudens (2000).

controle dessas políticas públicas.

Nesse período, a participação social era feita por meio do clientelismo<sup>4</sup>, o corporativismo e o insulamento burocrático<sup>5</sup>, que promovia um processo de ‘inclusão seletiva’ de interesses, assim como o padrão de gestão adotado restringia a possibilidade de participação do cidadão nas esferas decisórias (FARAH, 2001).

Segundo Figueiredo e Júnior (2018), em razão da impossibilidade de se contemplar os interesses de todas as camadas da sociedade, o governo, com o objetivo de minimizar essa ausência, implementou alguns institutos de participação política. A criação desses institutos serviu para uma expansão da participação da sociedade civil auto-organizada e também da democracia, uma vez que ficou demonstrado que a criação de institutos não é suficiente para observar todos os interesses. Serviu para que a democracia fosse vista como uma ação que vai além do sistema eleitoral.

A participação do cidadão nas esferas públicas normalmente é facilitada quando exercida de forma coletiva, sendo as organizações do terceiro setor importantes ferramentas para instrumentalizar essa participação (FIGUEIREDO; JÚNIOR, 2018).

No Brasil, a expressão terceiro setor foi utilizada pela primeira vez, em 1993, por Landim, ao citar uma pesquisa internacional que envolvia 28 países e 48 instituições, dentre as quais não havia nenhuma de origem brasileira, o que fica claro que a construção do termo deu-se fora do país e de fora do setor para dentro do mesmo. O Banco Mundial, como instituição internacional, teve grande importância para a solidificação e propagação do terceiro setor no mundo em desenvolvimento, incluindo o Brasil (FALCONER, 1999 apud CALEGARE; JUNIOR, 2009).

Segundo Silva (2010), os acontecimentos que datam a década de 1990 forjaram o cenário do atual terceiro setor nacional. Foi nessa época que discussões sobre temas relevantes, como a globalização, a reconstrução do papel do Estado, a interrelação entre culturas, a situação social e política do Brasil, entre outros, foram realizadas de forma articulada em fóruns estruturados pelas organizações não

---

<sup>4</sup> Clientelismo – troca assimétrica de favores entre o político e sua clientela, baseada em laços pessoais; corporativismo – defesa exclusiva dos próprios interesses profissionais por parte de uma categoria funcional; espírito de corpo ou de grupo;

<sup>5</sup> Insulamento burocrático – é caracterizado como um fenômeno no qual a burocracia possui um alto grau de independência em relação aos controles político ou social seria uma estratégia das elites para superar a arena controlada pelos partidos.

governamentais. Nesses fóruns foi detectada a necessidade da criação de uma associação nacional que se legitimasse como canal de expressão das ONGs. Nesse contexto, foi criada, em 1991, a Associação Brasileira de ONGs (ABONG), inicialmente com 164 associadas, dentre as quais estavam as organizações mais antigas e tradicionais. Essa iniciativa contribuiu para uma maior projeção das ONGs na mídia, assim como para o fortalecimento de imagem positiva entre os associados e na sociedade em geral.

A expansão e a diversificação das organizações continuaram através do movimento da Responsabilidade Social, onde o setor empresarial introduziu-se de maneira organizada no terceiro setor. O envolvimento das empresas se deu através da intensificação de doações de recursos e do estabelecimento de parcerias com as ONGs, além da criação de suas próprias fundações e institutos empresariais, que passaram a implementar diretamente os programas e projetos (FALCONER, 1999; BNDES, 2001). Como pioneiro na introdução da temática da cidadania empresarial está o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), que foi a primeira associação da América do Sul a reunir organizações de origem privada que financiam ou executam projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. O Gife surgiu informalmente em 1989, a partir de um comitê de filantropia da Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham) e, em 1995, instituiu-se legalmente (GIFE, 2008). O conceito da Responsabilidade Social viria a se consolidar com a criação do Instituto Ethos, em 1999. Idealizado por empresários oriundos do setor privado, o instituto se tornou referência nacional e internacional como polo de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas — notadamente os *Indicadores Ethos de responsabilidade social* — que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a cidadania empresarial<sup>6</sup> (SILVA, 2010, p. 14).

Ainda segundo Falconer (1999) apud Calegare e Junior (2009, p. 5), no Brasil, a consolidação do terceiro setor deu-se em razão da reforma gerencial do Estado, que era caracterizado “pela eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão”, além do apoio do setor empresarial aos investimentos sociais.

O modelo gerencial de Estado visa não somente uma reforma econômica, mas, sobretudo, política, na qual a participação da sociedade civil é de extrema importância. O terceiro setor representa, então, um importante elemento para participação da sociedade civil, pois consolida valores democráticos e pluralistas,

---

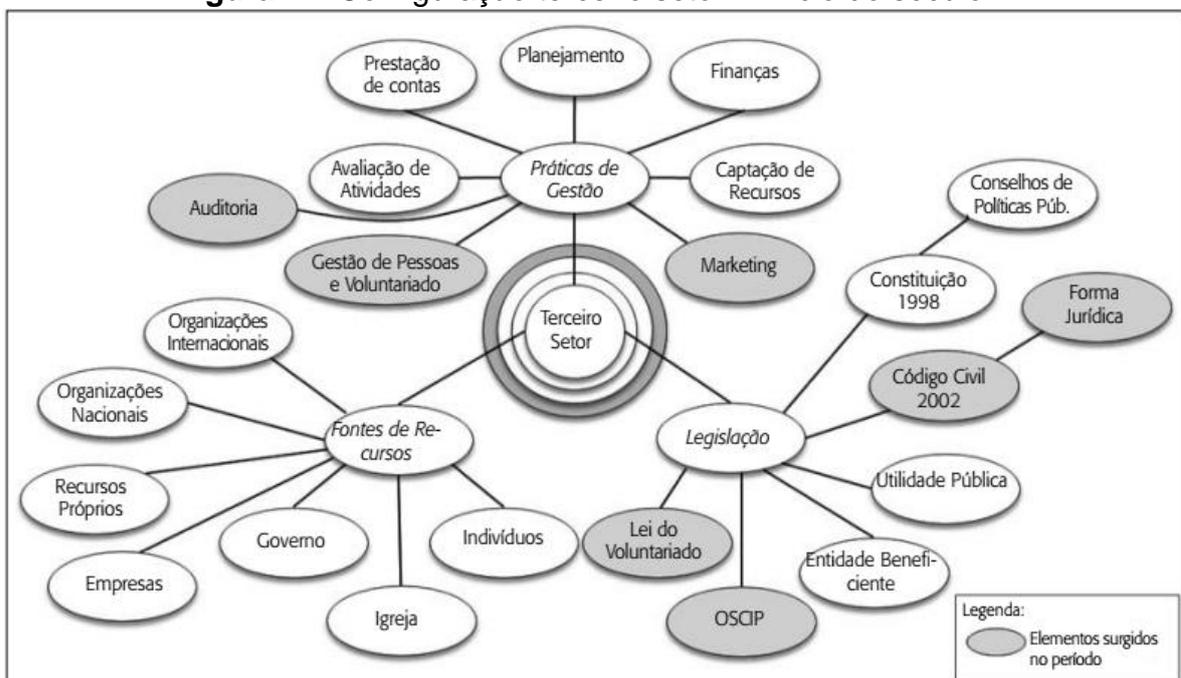
<sup>6</sup> Cidadania empresarial - a cidadania empresarial vai além do envolvimento da empresa com projetos socialmente responsáveis. Caracteriza-se como a postura pela qual as organizações atendem às suas responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias, exigida por seus diversos *stakeholders*. Pode ser entendida como uma matriz que contempla essencialmente quatro dimensões: a legal, a econômica, a ética e, finalmente, a de auxílio à sociedade, colaborando com desenvolvimento sustentado e com a manutenção do meio ambiente. (SILVA, 2010, p. 13 apud ASHLEY, 2003)

mantendo-se como importante instrumento de conscientização do cidadão quanto à sua atuação no cenário político (FIGUEIREDO; JÚNIOR, 2018).

A complexidade e ampliação das atividades desenvolvidas pelas organizações do terceiro setor fizeram com que essas organizações se vissem compelidas a buscar a estruturação de suas formas de gestão, liderança e aferição de resultados.

A Figura 1 evidencia que as organizações do terceiro, em sua trajetória histórica, foram se estruturando de forma a ter uma gestão cada vez mais eficiente e transparente. Suas atividades contam com o respaldo de legislação específica, possibilitando a captação de recursos humanos e financeiros oriundos de múltiplas fontes.

**Figura 1 – Configuração terceiro setor – Início do século XXI**



Fonte: Silva (2010).

A forma de gestão nas organizações do terceiro setor deve considerar suas particularidades, uma vez que essas organizações têm como foco a solidariedade, o voluntariado, a não distribuição de lucro, a construção de uma rede de socialidade e produção de sentido, o empoderamento e a cidadania participativa.

Segundo Ferreira (2012), o terceiro setor, por sua diversidade, ocupa um lugar que contraria a lógica, sendo ao mesmo tempo um elemento essencial na mudança do papel do Estado, como organizador e provedor do bem-estar e também

instrumento de pressão para a difusão da responsabilidade pública.

As organizações do terceiro setor trouxeram um novo delineamento na relação entre Estado e sociedade e uma redefinição do que se chama de esfera pública (FARAH, 2001).

As organizações do terceiro setor são entidades privadas que desenvolvem atividades de interesse público. Para o desenvolvimento dessas atividades, nas décadas de 1970 e 1980, a cooperação internacional aparecia como importante órgão financiador. Essa cooperação internacional ocorria por meio de fundações privadas norte americanas e Organizações Não Governamentais Internacionais (ONGI) que, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento social de países subdesenvolvidos, buscavam parcerias que demonstrassem idoneidade técnica e lisura na prestação de contas. As organizações do terceiro setor se mostravam “ótimas parceiras, com experiência em projetos sociais, responsabilidade jurídica, capazes para receber diretamente financiamento externo” (MONTE; CARVALHO, 2005, p. 4).

Ainda segundo Monte e Carvalho (2005), o constante aumento das demandas sociais, a escassez de recursos oriundos do Estado e a priorização de outras demandas pela cooperação internacional, fizeram com que as organizações do terceiro setor buscassem conexões e redes de relacionamentos com a finalidade de captar e otimizar recursos. Nesse contexto, surgem as empresas privadas que buscavam um diferencial competitivo por meio de ações de responsabilidade social.

Santos, Félix e Carvalho (2009) destacam o fato de que, nas décadas de 1970 e 1980, a parceria entre organizações do terceiro setor e mercado era improvável, haja vista que a concepção dos integrantes das organizações do terceiro setor era a de que as empresas privadas (mercado) não tinham qualquer interesse pelos problemas sociais, ao passo que os integrantes das empresas privadas deduziam que as organizações do terceiro setor agiam de forma amadora e por simples deleite. Essas percepções estão sendo alteradas em virtude de as empresas necessitarem de um diferencial competitivo, que pode ser oriundo de ações sociais, assim como as organizações do Terceiro Setor têm aprimorado seus métodos de gestão (SANTOS; FÉLIX; CARVALHO, 2009).

Além disso, temas relevantes como geração de emprego, segurança, sustentabilidade, desenvolvimento econômico entre outros, são trabalhados cotidianamente pelas pessoas, geram reflexões e debates sobre a atuação das

instituições públicas na esfera administrativa e política, assim como sobre a necessidade de novas formas de gerenciamento (FREY, 2003).

Os recentes processos de transformação econômica e social parecem exigir novos modelos inovadores de gerenciamento, assim como novos instrumentos, procedimentos e formas de ação capazes de criar condições favoráveis que auxiliem os administradores públicos a lidar com os novos desafios da sociedade globalizada (FREY, 2003, p. 01).

Portanto, em razão do aumento considerável de demandas sociais atendidas e da crescente atuação das organizações do terceiro setor nas mais variadas áreas é necessário que se estruturam sólidas formas de gestão. E, como instrumento importante de validação, reconhecimento e fortalecimento dos diversos aspectos que envolvem a gestão das organizações do terceiro setor, está a comunicação.

## **2.2 Terceiro setor e a comunicação**

A expressão terceiro setor é utilizada de forma espontânea no dia a dia. Já na esfera acadêmica, o terceiro setor tende a ser caracterizado como sendo composto por organizações uniformes e homogêneas. A diversidade de atores que englobam desde organizações formais a ações informais e individuais, com diversidade de objetivos e linhas político-ideológicas, são as principais bases sobre as quais se fundamentam as críticas sobre a naturalização do termo terceiro setor (PERUZZO, 2007).

Ainda segundo Peruzzo (2007, p.4), em razão dessa diversidade, o processo de circulação de informações e demais iniciativas comunicacionais é heterogêneo e, normalmente, pode ser reunido “em três modalidades: a) comunicação dos poderes públicos com o terceiro setor; b) comunicação de empresas com o terceiro setor; c) comunicação das ONGs, movimentos sociais, associações comunitárias e similares”. Diante do exposto, é possível notar que a comunicação do terceiro setor é complexa e exige atenção, haja vista que tem por objetivos alterar comportamentos, fomentar mudanças sociais e influenciar políticas públicas.

Em razão dos processos de transformação econômica e social, e das inovações tecnológicas, a comunicação deixou de ser apenas interpessoal para

transformar-se em um espaço público de interação entre as organizações, as instituições e as pessoas em sua forma coletiva. Nesse espaço público da comunicação, as informações são recebidas e processadas pelos indivíduos (pessoas físicas), tendo como pano de fundo uma construção coletiva dessas (CASTELLS, 2005).

Segundo Branco (2005), a comunicação tradicional era determinada por duas categorias: um a um (face a face) ou um a alguns (como por exemplo o telefone e o fax) e um a muitos (meios de comunicação de massa, como a televisão, jornal, rádio, entre outros). Com o surgimento da internet, irrompe também a possibilidade de comunicação do tipo muitos a muitos. Essa nova categoria de comunicação facilitou o acesso a um maior número de informações e alterou a forma como as pessoas se relacionam e fazem negócios. Essas novas configurações da comunicação lançam novas comunidades, produtores, distribuidores e consumidores que não estão presos geograficamente e que podem se relacionar de maneira global.

Branco (2005) relata que a globalização da informação e do conhecimento (como fonte de produtos, crescimento e de criação de riqueza), fez nascer novos atores sociais, assim como foram criadas novas profissões e estabelecidas novas relações de trabalho. Em contraponto afirma que essa nova tecnologia da informação aumenta ainda mais as formas de exclusão, uma vez que uma fatia significativa da população nunca fez uma ligação telefônica e não tem acesso à internet, o que as exclui da participação ativa e gera uma nova dimensão de pobreza e, conseqüentemente de exclusão - a da informação e do conhecimento digital.

A universalização do acesso da população à rede mundial de computadores com tecnologias que não dominamos e com conteúdos que não incidimos, não garante a democratização digital nem a socialização dos benefícios econômicos e sociais proporcionados pelo avanço da tecnologia (BRANCO, 2005, p. 228).

No que se refere à comunicação feita pelo terceiro setor, a atenção a esses fatores de inovação, convergência e exclusão devem ser observados com cuidado, já que a comunicação é um processo que transfere simbolicamente ideias entre os interlocutores, com o objetivo de influenciar hábitos, comportamentos e conhecimentos. No terceiro setor, o planejamento da estratégia de comunicação é

fundamental para que haja o fortalecimento institucional, a mobilização social e a promoção das transformações pretendidas (BONA; RIBEIRO; GIAVANUSI, 2013).

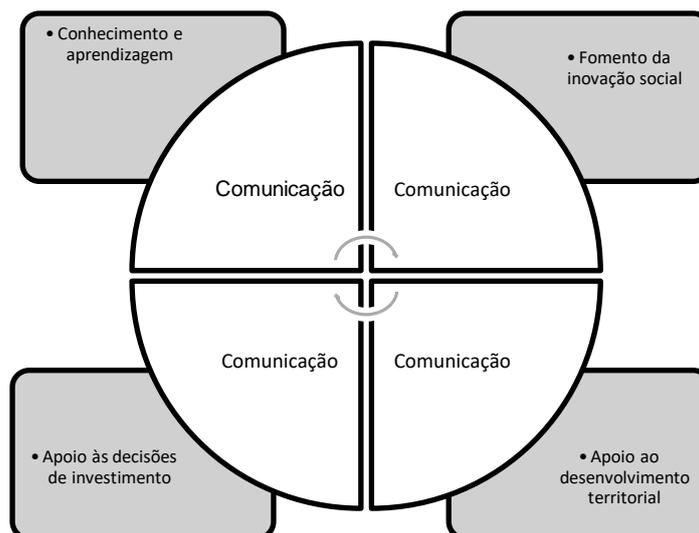
Já no fim da década de 1970, teorias da comunicação social constataram que essa forma de comunicação de massa não era suficiente para mudar mentalidades e comportamentos, havendo nesse período o rompimento da ideia de público como receptor passivo das mensagens dos veículos da comunicação de massa. E assim, os novos modelos passaram a orientar a comunicação para o desenvolvimento (CAVALCANTE; DA NÓBREGA, 2017).

Segundo Peruzzo (2013), quando se fala em comunicação nas organizações do terceiro setor, se está falando de uma comunicação que é feita a partir de múltiplas perspectivas, quais sejam: da organização do terceiro setor com empresas; com o poder público e com outras instituições e organizações que compõem o terceiro setor. A comunicação desenvolvida pelo terceiro setor diferencia-se daquela feita pelos demais setores, uma vez que comporta, em sua essência, uma ação social que é voltada para o desenvolvimento comunitário e humano e tem como finalidade o alargamento de direitos e deveres da cidadania.

Na elaboração de uma ação comunicativa voltada para o alargamento dos direitos da cidadania ocorrem valiosas trocas de saberes e práticas, que vão construindo novos conceitos, ideias, organizações e estratégias inovadoras. Nesse sentido, a comunicação é uma valiosa ferramenta de atendimento às necessidades de informação, comunicação e de ampliação de acesso à novas oportunidades. É por meio da comunicação que ocorre a influência direta sobre as decisões que afetam as vidas das pessoas, possibilitando o empoderamento das mesmas (PNUD, 2011).

Nesse sentido, a comunicação é o elemento agregador e propulsor para a discussão dos demais temas que foram desenvolvidos nesta dissertação. Tal relação pode ser verificada na figura 2.

**Figura 2 - Comunicação como propulsora de mudanças**



Fonte: elaborado pela autora com base em Reeder *et al.* (2012).

A comunicação clara e eficiente tem um papel vital na elaboração de avaliações que nortearão o desempenho de todos os atores envolvidos em uma rede. Tal papel gera um “[...] círculo virtuoso de aprendizado, no qual as melhorias no conhecimento levam às condições ideais para melhorias” (REEDER *et al.*, 2012, p.13). Assim, a comunicação estratégica será o fio condutor que integrará os atores para o atingimento do desenvolvimento territorial, fomentado pela inovação social.

Em que pese a relevância da comunicação para as organizações do terceiro setor e para o desenvolvimento, uma pesquisa realizada pelo Nossa Causa (2019), organização da sociedade civil que tem por foco disseminar conhecimento e articular atores do ecossistema de impacto social, visando uma melhor compreensão da estruturação da comunicação nas organizações do terceiro setor, revela que em 50% das organizações da amostra pesquisada, a área de comunicação é composta por apenas uma pessoa; 15% não têm uma pessoa responsável pela área de comunicação e 15% contam com uma equipe de voluntários.

Ainda segundo pesquisa do Nossa Causa (2019, p. 16), em 17,5% da amostra pesquisada “uma mesma pessoa acumula os cargos de comunicação, marketing e captação de recursos e 7% da amostra acumulam as responsabilidades da presidência e de comunicação e marketing”.

Outra pesquisa realizada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) em parceria com a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e Ipsos, aborda a temática de comunicação externa e seus

impactos na captação de recursos de organização sem fins lucrativos. A referida pesquisa retrata que 50% das organizações pesquisadas indicam como sendo falha a comunicação; 89% possuem sites ou redes sociais como estratégia para a comunicação externa; mais de 50% consideram a qualidade dessa comunicação como sendo falha. A pesquisa conclui que

a existência de redes sociais e site não basta para que a qualidade da comunicação externa seja boa. A existência do site e das redes sociais devem vir acompanhada de um bom uso dessas redes, com atualizações frequentes e com um conteúdo bem pensado. Acompanhando a sua existência deve ser feito um bom uso com atualizações frequentes e um conteúdo bem pensado (ESPM, 2017, p.7).

Portanto, o debate sobre como a comunicação é estruturada pelas organizações do terceiro setor e qual a importância para o desenvolvimento territorial é um tema relevante e, para tal discussão, é imprescindível que se discuta a linguagem utilizada nos processos de comunicação.

### **2.3 Comunicação e Linguagem**

A linguagem é um sistema simbólico típico do ser humano e está presente em todos os aspectos da vida, do pensamento e das relações humanas. Para Chomsky, a linguagem possui parâmetros universais e inatos que são compartilhados por todas as línguas humanas. Esses universais linguísticos estão presentes no aprendiz e, quando estimulados pela experiência, faz nascer as línguas particulares (GLENDA, 2010).

Para os behavioristas, a linguagem é assimilada por estímulo-resposta, não sendo inata. Para que a linguagem seja assimilada é necessário que seja atingida uma determinada etapa cognitiva (BANDINI; ROSE, 2010).

Vygotsky afirma que a linguagem e o pensamento se desenvolvem de forma autônoma nos primeiros meses de vida, não sendo a linguagem somente uma expressão de conhecimento adquirido. Para ele, a inter-relação entre pensamento e linguagem é fundamental para o desenvolvimento do pensamento e da estrutura do indivíduo como ser social. Em linhas gerais, a linguagem proporciona a capacidade de conceituação e de comunicação entre membros do grupo social, ou seja, a linguagem conduz à ação (LAMPREIA, 1999).

Segundo Santaella (2005), a linguagem costuma ser confundida com o canal que a veicula e podem ser estudadas a partir dos mesmos. As linguagens são muitas e estão em constante crescimento e mudança, desenvolvendo-se na medida em que novos meios de transmissão da linguagem são inventados ou se combinam, como é o caso da internet que une linguagens advindas de vários meios. A multiplicidade de linguagens está sustentada em três matrizes básicas: sonora, visual e verbal.

A linguagem pode ser vista das seguintes formas: como uma ferramenta para colocar ordem na realidade exterior à nossa mente; como uma limitação do mundo; uma ação em si mesma na construção da realidade; uma relação de circularidade na construção do conhecimento; ligada ao desenvolvimento da inteligência, ou ainda como um elemento inato ao ser humano. Todas essas percepções de linguagem trouxeram contribuições e fortaleceram a rede de conhecimentos científicos para a compreensão dos processos comunicacionais (MARTINO, 2014).

Sob a ótica da linguagem, como função de representação das coisas, esta possibilita a instrumentalização do pensamento e decorre do momento em que o homem a inventa no âmbito de determinado contexto sócio-histórico e cultural. É por meio da linguagem que se representam as coisas, as sensações e os discursos são elaborados. Tais discursos também são expressos por meio das falas do homem que os interpreta a partir de um ponto de vista. Essas interpretações são mediadas pela cultura e pela tecnologia (ALMEIDA, 2011).

A linguagem transcende a si mesma e se refere a um mundo que se apresenta como perceptível pelo ato de dizer. Trazemos para o mundo a linguagem e não a experiência, mas comunicamos o sentido da experiência e da linguagem. É também nesse sentido que a comunicação é um enigma. É claro que, para haver a transcendência da linguagem em relação à referência, é preciso partilhar um mundo comum, presumir a existência de coisas semelhantes que identificamos (por um processo de significação partilhada culturalmente ou, se quisermos empregar a noção de Clifford Geertz (1989), por um sistema cultural). Há que haver universalidade dos sentidos. Mas a linguagem, ao se transformar pelos múltiplos processos comunicacionais, não é apenas mera inscrição: passa a ser significado, no qual estão imersos o sentido e a referência, ou seja, o caráter dialógico do discurso, que torna possível a sua interpretação. Mas a interpretação é feita na ausência e não na presença. Em todo ato comunicacional há sempre múltiplas vozes autorais e a inscrição de múltiplos autores: todos aqueles que irão se apropriar do mundo que está sempre contido no texto. Assim, compreender não é repetir o evento do discurso, mas gerar um novo acontecimento, que começa exatamente no texto em que esse evento inicialmente se objetivou (BARBOSA, 2012, p. 6).

O arcabouço construído pela fala influencia o modo como o indivíduo compreende o mundo, sendo certo que “uma palavra que não representa uma ideia é uma coisa morta, da mesma forma que uma ideia não incorporada em palavras não passa de uma sombra” (VYGOTSKY, 2010, p. 5). A essência da linguagem é a comunicação, a transferência e as trocas sociais.

Para Vygotsky (2000), o pensamento está diretamente relacionado com a linguagem e na medida em que ocorrem as trocas e experiências vividas há o aprendizado de novos conceitos e novas habilidades, tornando pensamento, linguagem, significado e significante, cada vez mais complexos.

A criação, assim como a utilização da linguagem têm como função a comunicação e esta, por sua vez, estimula os sistemas de linguagem. Nesse sentido, a definição de comunicação envolve o conjunto de práticas que dão ao indivíduo a possibilidade de envolver-se ou mesmo destacar-se de uma certa realidade. O processo que envolve a formação de sentido, assim como sua apresentação e negociação, é que propicia a existência das práticas sociais, sobretudo, da forma como a família está organizada, o trabalho em grupo, o compartilhamento de bens culturais, o estabelecimento das relações de poder e de cooperação (VILALBA; 2006).

Verifica-se que a comunicação remete à construção de vínculos com objetos (externo) e com nós mesmos (interno), por meio de processos comunicacionais, cada vez mais presentes no dia a dia. Mas, o que é comunicação de fato? Segundo Martino (2010), a palavra comunicação é composta por três elementos, são eles: a raiz ‘munis’ (estar encarregado de), o prefixo ‘co’ (atividade realizada conjuntamente) e pela terminação ‘tio’, que reforça a ideia de atividade. A palavra “communicatio” estava diretamente relacionada ao contexto religioso e às práticas de isolamento. Nesse sentido, comunicação pode ser conceituada como “um tipo de relação intencional exercida sobre outrem” (MARTINO, 2010, p.14).

Comunicação é um processo e para que uma mensagem ou informação seja comunicada é preciso que haja relação entre duas ou mais consciências. A mensagem ou informação somente será comunicada quando quem a acessa puder

[...] decodificar ou interpretar aqueles traços materiais de forma a reconstituir a mensagem. Em outras palavras, a informação é o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material de modo que uma outra consciência pode resgatar, recuperar, então simular, o estado em que se

encontrava a primeira consciência (MARTINO, 2010, p. 17).

Quando se fala em processo comunicacional refere-se à ideia de tornar comum algo dinâmico, de constante mudança no tempo e que está intrinsecamente ligado com a existência e desenvolvimento humano (SIFUENTES; DESSEN; OLIVEIRA, 2007).

A comunicação pressupõe trocas que leva à três perguntas fundamentais para o processo de comunicação: “Pode-se (comunicar) transmitir? O que se comunica se conhece? O que se conhece existe?” (SÁ, 1973 apud PERLES, 2007, p.4). Nesse caso, cabe ressaltar que o que se torna comum ou não, é o sentido, ou seja, a forma de se perceber alguma coisa. Tudo passa pelo sentido. Quando um estímulo é percebido pelo corpo ocorre a geração de uma imagem mental (informação) que, juntamente com outras impressões que já estão presentes na mente do indivíduo, as organiza e constrói no plano mental (subjetivo) um valor ou sentido. Esse valor ou sentido é transformado em códigos para que seja entendido por outros sujeitos comunicadores. O sentido codificado é chamado de signo (VILALBA, 2006).

Os signos fazem associação a um determinado gesto ou objeto frente a determinado objeto ou ação. Foi a invenção de uma quantidade de signos e o processo de combinação entre eles que deu origem à linguagem verbal (oral ou escrita). Segundo Baitello Junior (2014), a imagem dá corpo à relação existente entre o homem e suas referências históricas, culturais e seus símbolos. Destaca-se que a expressão visual também é uma importante ferramenta para a comunicação e surgiu muito antes da escrita.

Há cerca de 3.000 anos antes de Cristo, os egípcios representavam aspectos de sua cultura por meio de desenhos e gravuras colocados nas casas, edifícios e câmaras mortuárias. Os signos sonoros e visuais, como o tantã, o berrante, o gongo e os sinais de fumaça, foram os primeiros a serem utilizados pelo homem a fim de vencer a distância. A utilização desses artefatos caracteriza a tecnologia da comunicação em seus primórdios, já que, através deles a mensagem humana vence o âmbito familiar e grupal. Mas somente com a invenção da escrita, por volta do século IV antes de Cristo, é que o homem encontrou uma solução mais definitiva para o problema do alcance, já que a mensagem escrita pode ser levada de um para outro lugar (PERLES, 2007, p. 6).

A cultura de um povo ficou por séculos sendo transmitida oral e visualmente. Dias (1999, p.2) afirma que na Mesopotâmia e no Egito (3000 a.C.)

foram utilizados ideogramas e fonemas como forma de escrita, e nesse período a comunicação escrita era utilizada em regiões agrícolas, basicamente para contabilidade e inventário dos templos. O surgimento dos Estados fez com que a escrita fosse também utilizada para “gestão dos grandes domínios agrícolas e para a organização da lavoura e dos impostos”.

A linguagem escrita, até a Idade Média, era um privilégio dos monges e pessoas estudadas. Com a invenção da prensa tipográfica por Gutenberg no século XV, ocorre uma grande mudança ao possibilitar a impressão, em grande escala, de livros, assim como do jornal, veículo que inaugurou a comunicação de massas. Com o surgimento da imprensa e da comunicação de massas, o acesso, antes restrito aos mosteiros e ao domínio dos letrados, chega às ruas, onde os leitores passaram a se interessar pelas publicações políticas e pelos assuntos públicos, que nesse período histórico está diretamente vinculado ao desenvolvimento industrial e comercial das principais cidades europeias. Portanto, houve uma mudança com a implementação da tipografia, o que estimulou a tecnologia moderna de comunicação, se sobrepondo às tecnologias primitivas e arcaicas, como tambores, fumaça, pergaminho, entre outros (PERLES, 2007).

Uma nova marca na história das comunicações vem com o surgimento do rádio, uma vez que as ondas sonoras promoveram “a quebra de uma barreira que subsistiu a tecnologia da impressão: o analfabetismo. Como consequência, cristalizou-se o processo de massificação, cuja abrangência o viabilizou como principal instrumento político da época”. Depois do rádio vem o cinema e, posteriormente, a televisão, ambos unindo o som e a imagem (PERLES, 2007, p.9).

Nesse contexto, observa-se que processo comunicacional foi se modificando ao longo da história e as formas de experimentar esse processo também se alterou. Atualmente está cada vez mais ligado,

Ao número de sentidos que as mensagens e os meios de comunicação são capazes de acionar no homem. A tecnologia que propiciou a imagem em movimento e adicionou a ela o elemento sonoro, rompeu com as experiências estéticas até então vivenciadas por meio da técnica de impressão (PERLES, 2007, p. 9).

Com a criação e crescimento da rede mundial de computadores, o processo de integração dos meios de comunicação sofreu um impacto profundo, no entanto, não se pode afirmar que tenha superado o impacto sofrido quando a comunicação passou a ser experimentada pela imagem em movimento aliada ao

som (PERLES, 2007).

Essa breve retrospectiva permite compreender que quando se fala em comunicação aborda-se um campo que tem como objeto os processos comunicacionais que estão diretamente ligados à relação temporal. Apesar da comunicação ser concebida de modo simples, como um ato dialógico, é necessária uma profunda reflexão de que é por meio dessa que se constroem os espaços comuns. É importante salientar ainda que é por meio da linguagem que se transmite a experiência para o outro e que esta poderá ser compreendida ou não. Assim, a comunicação é reconhecida como uma espécie de ‘milagre’, por meio do qual se pode superar a solidão do ser humano (BARBOSA, 2012).

A atuação humana deliberada que visa a escolha de uma estratégia de atuação entre as disponíveis, é precedida de uma análise e decisão por parte do indivíduo envolvido. Essa deliberação é denominada ‘definição da situação’, sendo que estas dependerão das relações de poder existentes entre os proponentes. Nesse contexto, a comunicação é elemento fundamental na legitimação ou não da situação proposta (SILVA, 2007).

Esse processo envolve todas as partes que estão em interação constante e pressupõe convergência de atribuição dos sentidos, e consciência dos atores, promovida por meio dos processos relacionais. Portanto, a sociedade pode ser entendida como uma relação cooperativa, que utiliza símbolos que possam ser compartilhados pelos indivíduos. A comunicação é dinâmica e pode ser compreendida como

um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos (FRANÇA, 2001, p. 14).

Ainda de acordo com França (2001, p. 14), o processo comunicativo é um processo de trocas, de compartilhamento de experiências, com base na intervenção dos “sujeitos sociais desempenhando papéis, envolvidos em processos de produção e interpretação de sentidos” e que trazem a especificidade de seus contextos em seus discursos, manifestando o panorama sócio cultural de uma sociedade.

Do que foi até o momento exposto, fica claro que a comunicação eficaz é a base para que haja a construção do conhecimento, sendo o organizador natural da objetividade do mundo e da subjetividade do sujeito. O conhecimento e o significado

que esse conhecimento passa a ter é a chave para a mudança de paradigmas em relação ao desenvolvimento local e a inovação social. Assim, a comunicação modifica a realidade dos que a compartilham, por ser uma prática que se situa entre os sujeitos (MAFRA, 2010). Esses sujeitos são todas as pessoas físicas e jurídicas que estão interligadas por redes de interação social e envolvidas em comunicação.

## **2.4 A Comunicação Organizacional**

As formas que a organização utiliza para se relacionar e interagir com seus públicos está contida na chamada comunicação organizacional. Segundo Oliveira e Paula (2005, p. 5), a comunicação organizacional engloba o conhecimento específico da comunicação que se entrelaça com conhecimentos de outras áreas (administração, política, psicologia, sociologia, entre outras) e se materializa por meio “das práticas dos subcampos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada”.

A comunicação organizacional tem por objeto: a) as interações planejadas e espontâneas que se criam a partir dos atos ou instrumentos empregados para transmitir informações que podem ter cunho institucional ou mercadológico (fluxos informacionais) e b) as ocasiões que propiciam trocas de experiência e conhecimento entre os interlocutores, como por exemplo as reuniões e eventos (interações relacionais). Essas interações informacionais e relacionais são chamadas de processos comunicacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2005).

Ainda segundo Oliveira e Paula (2005, p. 6), a comunicação organizacional promove a prática de uma comunicação integrada na medida em que busca uma ação compartilhada entre os subcampos de publicidade e propaganda, jornalismo e relações públicas. A comunicação organizacional planeja os processos comunicacionais com base nos objetivos e valores da organização e os subcampos “efetivam de forma direcionada os fluxos informacionais e relacionais, através da elaboração e aplicação de ações e instrumentos que concretizem a interação”. Os fluxos informacionais, sejam eles institucionais ou mercadológicos, são trabalhados pelo jornalismo e publicidade e propaganda, enquanto os fluxos relacionais são trabalhados pelas relações públicas, no sentido de promover ações que facilitem encontros, diálogos e negociações entre os atores sociais.

A Figura 3 representa graficamente a comunicação organizacional e seus

subcampos.

**Figura 3** - Comunicação Organizacional e suas interações



Fonte: Oliveira e Paula (2005).

Nos estudos sobre a comunicação organizacional se destacam dois grandes períodos. O primeiro período compreende os anos de 1900 até 1970, quando os estudos sobre a comunicação organizacional tinham como fundamento a Tradicional Doutrina Retórica, a Teoria da Gestão das Organizações e a Teoria das Relações Humanas. O segundo período inicia-se em 1970 e perdura até os dias atuais, tempo em que os estudos sobre a comunicação organizacional se baseiam nas Teorias Moderna ou Empírica, Naturalista e Crítica (SCROFERNEKER, 2006).

Para Magalhães (2017), os modelos da comunicação organizacional são o tradicional, o interpretativo e o crítico. No modelo tradicional a comunicação organizacional tem por objetivo medir, padronizar e classificar comportamentos. Esse modelo se baseia na teoria moderna ou empírica, na qual a organização é vista como uma realidade objetiva, tendo por foco o cumprimento de metas. Nesse caso a comunicação é o mecanismo que possibilita o cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais (modelo linear e mecânico de comunicação).

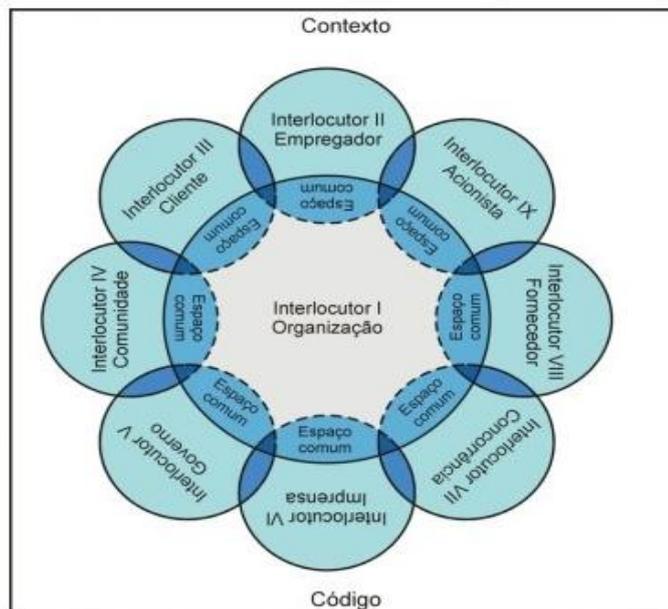
No modelo interpretativo a organização é vista como cultura, como resultado de uma construção social em que a realidade organizacional nasce e se mantém em razão da interação entre os indivíduos e os espaços de negociações coletivas. Esse modelo está baseado na teoria naturalista que vê a organização construída e revelada por uma realidade que está fora da organização, ou seja, a

partir da linguagem e outras formas de ações simbólicas percebidas no entorno. Nesse sentido, a comunicação faz a organização (MAGALHÃES, 2017).

Oliveira e Paula (2002, p.7) propõem um modelo de interação comunicacional dialógica, em que a criação de um espaço comum faz surgir e possibilita a materialização de processos interativos. Emissor e receptor se transformam em interlocutores que estão inclinados ao “diálogo e à negociação com vistas a construir programas de ação, tendo como referência as políticas da organização”. Nesse modelo a organização é o interlocutor central que se move com base em demandas e estratégias.

A Figura 4 apresenta a organização como interlocutor central e suas interações.

**Figura 4 - Modelo de integração comunicacional dialógica**



Fonte: Oliveira e Paula (2002).

Magalhães (2017) descreve ainda o modelo crítico, no qual a organização é vista como um local de conflito de classes e onde a comunicação tem o papel de instrumento de dominação. Esse modelo está baseado na teoria crítica que vê a organização como mecanismo de opressão e dominação. Nesse caso a comunicação é vista como uma ferramenta para ocultar as realidades materiais da organização (falsa consciência entre dirigente e trabalhador).

Para Kunsch (2006), a comunicação organizacional passou por alterações profundas desde a Revolução Industrial. Em função das mudanças provocadas pelo

desenvolvimento da industrialização, as organizações foram pressionadas a buscar novas formas de comunicação com seus públicos internos (dirigida especialmente aos empregados) e externos (publicações centradas na divulgação de produtos e da própria organização). Essa comunicação não se preocupava com o retorno da percepção e o interesse dos públicos (comunicação simétrica).

Para França (2003, p.23), relações públicas são relacionamentos estratégicos com públicos específicos e podem ser vistas sob duas estruturas: a teórica, que trata dos “aspectos do saber e do por que fazer” e a prática “dedicada ao uso dos instrumentos, ao como fazer, ao bem fazer e ao como agir”. Cabe aqui esclarecer que não está se negando as múltiplas possibilidades de conceituação de relações públicas, é que o aprofundamento não cabe no escopo da presente pesquisa.

As relações públicas, nas primeiras décadas do século XX, eram baseadas nas teorias tradicionais das organizações e a informação era unidirecional. Essa comunicação era baseada nas experiências práticas adquiridas pelos profissionais no âmbito da imprensa. Ainda no âmbito das teorias clássicas das organizações, houve uma nova configuração da comunicação, procurando fornecer às organizações um maior humanismo. Nesse período, a comunicação passou a ser pautada pela emissão – recepção – retroação, modelo que foi denominado de assimétrico de duas vias que, buscava, por meio da pesquisa, investigação e retorno do resultado da ação, adequar a comunicação com a finalidade de “modificar as atitudes e comportamentos dos públicos em função dos interesses das organizações” (SOBREIRA, 2011, p. 3).

Esse novo cenário na relação das organizações com o ambiente externo fez com que fossem incorporados novos valores globais e politicamente corretos nas organizações como, por exemplo, responsabilidade social, ética, gestão de crises e sustentabilidade. Essas novas demandas fizeram com que o profissional das relações públicas buscasse a incorporação dessas práticas em suas atividades, num modelo simétrico de duas vias ou bidirecional, que busca o entendimento recíproco entre os grupos – organizações e ambiente externo. De acordo como Sobreira (2011), a comunicação organizacional atinge um novo patamar, a partir do desenvolvimento das teorias sistêmicas e contingenciais.

Esta extensão das ciências da comunicação procura traçar um caminho de emancipação e de legitimação, umas vezes afirmando-se como designação

agregadora das múltiplas disciplinas da comunicação, outras demarcando-se das mesmas como, por exemplo, a comunicação de marketing e a comunicação de negócios que Ruão (2008) define como tendências de enquadramento diferentes da comunicação organizacional. O que se verifica é que, do ponto de vista da sua reconfiguração, as relações públicas procuraram colocar sob a sua competência todas as dimensões da comunicação que não tivessem um carácter puramente mercadológico. Esta tentativa demonstra a capacidade camaleónica das relações públicas, para flutuar de acordo com as necessidades organizacionais e situacionais. No entanto, a multiplicidade de funções que procuraram abraçar acabou por, paradoxalmente, impedir que ganhassem maturidade suficiente e legitimidade reconhecida, quer como profissão, quer como disciplina académica. O resultado dessa incapacidade foi tornarem-se cada vez mais imprecisas e confusas, ou seja, a sua adaptabilidade tornou-se, também, na sua maior fraqueza (SOBREIRA, 2011, p. 5).

Ainda segundo Sobreira (2011), nesse estágio houve uma tentativa de divisão da comunicação das organizações em comunicação de marketing (publicidade como forma mais aparente) e relações públicas (comunicação não comercial). Para essa tentativa, houve uma grande fragmentação da comunicação em disciplinas, visando atender aos numerosos públicos e questões diversas, o que fez com que se passasse do modelo das relações públicas para o modelo da comunicação. Essa evolução está sintetizada no quadro 3.

**Quadro 3 - Síntese dos períodos históricos de evolução da comunicação organizacional**

<p><b>1900 – 1940 - FASE DE PREPARAÇÃO PARA A EMANCIPAÇÃO</b> Abordagens “formulário-prescritivas”</p> <p><b>1940 - 1970 - FASE DA IDENTIFICAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO</b> Abordagens “empírico-prescritivas”</p> <p><b>1970 - 2000 - FASE DA MATURIDADE E INOVAÇÃO</b> 1970 - 1980 período de viragem para as abordagens interpretativas 1980 – 1990 período de crise de legitimidade e representação 1990 – 2000 período de afirmação, abordagens interpretativas e críticas</p>
---

Fonte: Ruão (2008).

É possível verificar que a comunicação organizacional passou por significativas alterações, indo de um modelo de prescrição e controle, centrada na ausência de produção de sentido, no qual o processo comunicacional estava diretamente relacionado com a eficiência organizacional (formulário-prescritivas), para modelos em que a organização é vista como um organismo vivo, construído por meio do processo comunicacional, podendo servir como instrumento de opressão ou

de interação de saberes (RUÃO, 2008).

Nessa evolução, a comunicação foi sendo utilizada cada vez mais nos processos de administração e na divulgação institucional, fazendo com que fossem incorporadas novas características, quais sejam: maior rigor técnico, pesquisa de opinião junto aos diferentes públicos, sofisticação e caráter estratégico.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra-fria, em 1989, e com a nova geopolítica fomentada, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado pelos mercados globais e por uma economia marcada por uma competição sem precedentes na história da humanidade (KUNSCH, 2006, p.5).

Diante dessa nova realidade, as organizações assumem uma grande influência num mercado dinâmico, aberto e competitivo e passam a oferecer as diretrizes por meio de grupos que, não estão mais restritos ao estado nacional, fazendo com que a comunicação organizacional assuma maior importância. A comunicação interna e externa realizada pela organização com seus públicos deixa de ser um transmissor de informações para se tornar uma ferramenta de conexão entre a realidade organizacional e dos *stakeholders*, assumindo características da comunicação estratégica (KUNSCH, 1999).

Quando a palavra comunicação vem adjetivada com a expressão estratégica, seu conteúdo passa a ter significado específico. Pode ser utilizada como forma de definir e aplicar recursos, a fim de atingir objetivos previamente estabelecidos (DA COSTA BUENO, 2005).

Segundo De Sousa Pereira (2014), a palavra estratégica está relacionada a uma situação conflituosa de difícil solução e que exige a coordenação de forças para encontrar a resolução adequada. Quando se fala em comunicação estratégica é necessário que a organização tenha objetivos bem definidos, ações planejadas, estruturadas e integradas, como método para atingir os objetivos globais da organização.

A comunicação estratégica está relacionada à ação e obtenção de resultados e com a mobilização das pessoas, no sentido de gerar conhecimento e aprendizagem. O desenvolvimento da comunicação estratégica depende do envolvimento de todas as pessoas da organização e daquelas que se relacionam direta ou indiretamente com a organização (DE SOUZA PEREIRA, 2014).

A interação é condição necessária para a existência das organizações e

a comunicação integrada e estratégica “determina e influencia a criação de novos processos e estruturas de gestão organizacional, visando à construção de um ambiente mais democrático, flexível e integrado” (CABESTRÉ; GRAZIADEI; POLESEL FILHO, 2008, p.11). Nesse contexto, pode-se verificar que a comunicação passou a ser um instrumento importante para a gestão das organizações.

Segundo Kunsch (2018), a comunicação é um processo social por meio do qual pessoas (indivíduos ou grupos) se interconectam trazendo seus conhecimentos e experiências dentro de contextos em torno de objetivos comuns. Lima e Abbud (2014, p.2) vão além desse conceito ao dizerem que a comunicação organizacional não é apenas a ligação entre a organização e seus diversos públicos, sendo uma ferramenta essencial “para sobrevivência, manutenção e concretização dos projetos e objetivos propostos pelas organizações que o compõe”.

Ainda segundo Lima e Abbud (2014), a comunicação, no caso das organizações do terceiro setor, não pode ter o foco apenas na captação de recursos humanos e financeiros, uma vez que a essência da comunicação deve estar no caráter transformativo de seus participantes e da sociedade. Quando a comunicação, nas organizações do terceiro setor, é feita de maneira estratégica promove o movimento contínuo e circular das mensagens e propaga as campanhas, motivando o diálogo sobre assuntos como sustentabilidade, saúde, política, entre outros. Também pavimentam a formação de uma sociedade mais participativa, consciente, justa e responsável ao exercer um papel educativo e transformador.

#### 2.4.1 A Comunicação estratégica e os fluxos organizacionais

Segundo Kunsch (2018), a comunicação estratégica era vista como uma comunicação que visava o entendimento, no entanto, ignorava as complicações e dificuldades do ambiente. Atualmente, pensar em comunicação estratégica remete a pensar em exercício de poder de negociação nas esferas públicas e privadas da sociedade, caracterizando-se como base do processo e como fenômeno social. Porém, a comunicação técnica e operacional não “atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político”, que exige transparência, ética, atenção ao desenvolvimento sustentável, entre outros valores intangíveis que pedem uma nova postura organizacional e, conseqüentemente, uma comunicação estratégica visando prevenir e resolver situações e problemas futuros (KUNSCH,

2018, p.16).

As organizações são formadas por pessoas consideradas em suas individualidades e, como seres sociais que interagem a partir do entrelaçamento de diferentes conhecimentos e culturas. A era digital promove profundas transformações na forma de pensar a comunicação, sobretudo, diante da complexidade interacional que permeia o ato comunicativo. Nesse sentido, a comunicação deixa de ser vista somente como uma forma de transmitir informação e de alavancar os negócios e passa a ser vista de uma forma integrada, considerando as solicitações, interesses e expectativas do público envolvido e da sociedade de modo geral, a fim de alcançar a eficiência e efetividade organizacional, com benefícios que transbordem das organizações para a sociedade. A partir dessa visão, a área de comunicação da organização passa a ter um papel estratégico na construção dos valores da mesma. E, quando se fala em estratégia, se pensa em dois enfoques possíveis - aquela centrada em meios para atingir resultados e outra mais complexa, que considera as incertezas e novas alternativas para se pensar comunicação estratégica (KUNSCH, 2018).

Nesse contexto, para De Lourdes Oliveira, De Paula e Marchiori (2012, p 4), cabe compreender que “a condução de práticas comunicativas das/nas organizações não passa apenas pelo âmbito organizacional, mas também pela vida cotidiana e social”, sendo a linguagem um instrumento que constrói o indivíduo e a sociedade. Nessa perspectiva relacional de comunicação, os diferentes atores são considerados:

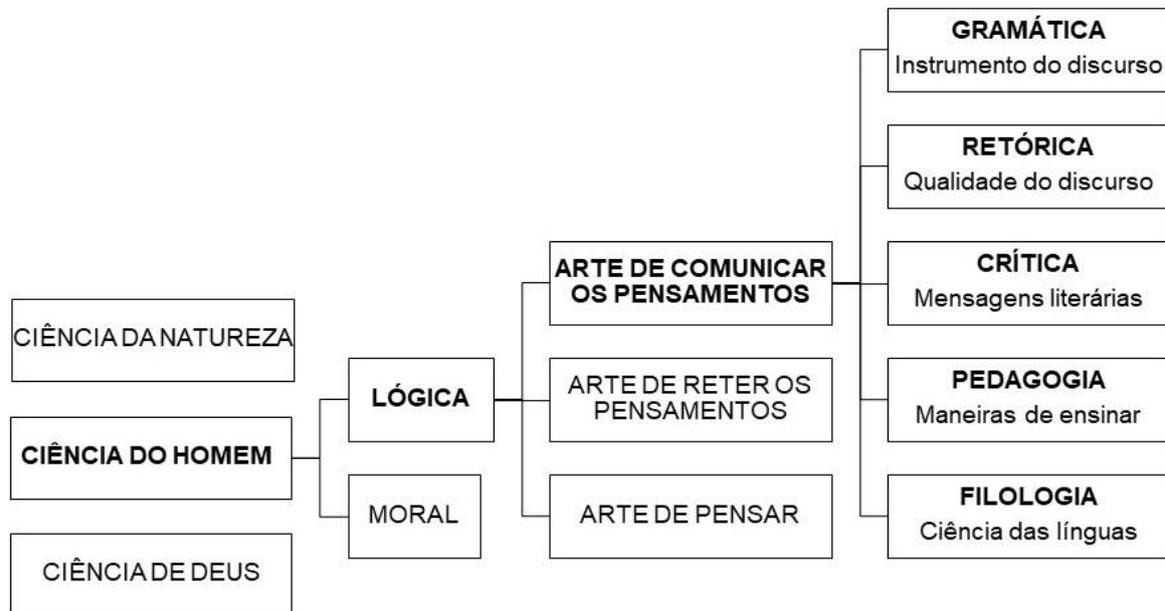
no sentido de apreender o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando sua complexidade. Implica na consideração de três dinâmicas: 1) a produção e o compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores; 2) o contexto sobre o qual os sujeitos atuam e do qual recebem os reflexos; 3) e os aspectos simbólicos que perpassam essa relação. Revela-se nessa dinâmica a mútua afetação das instâncias da emissão, recepção e circulação, na medida em que pressupõe a comunicação como processo social (DE LOURDES OLIVEIRA; DE PAULA; MARCHIORI, 2012, p.4).

A estratégia comunicacional deve ser vista como um instrumento de gestão, uma vez que, cada vez mais, os autores sociais buscam a legitimação de seus discursos por meio da reprodução e divulgação pela mídia. Esses discursos são colocados rapidamente em circulação e, em seguida apreendidos e até reelaborados, tornando-se uma poderosa forma de interação entre os sujeitos. As

organizações envolvidas no processo midiático da comunicação não estão imunes a essa ressignificação de suas mensagens (MUSSE; SILVA; NICOLAU, 2017).

Já a compreensão da comunicação como ciência traz a perspectiva de desenvolvimento em três níveis, conforme se pode verificar na figura 5.

**Figura 5** - Níveis de desenvolvimento da comunicação como ciência



Fonte: Teixeira (1997).

Pela divisão proposta por Teixeira (1997), que pode ser observada na Figura 6, é possível compreender que a ciência é marcada pela cisão e fragmentação de conceitos e ideias e que a base da cognição humana está fundada na atividade de pensar, de capturar e externar esses pensamentos (pensar, reter e comunicar). Assim, a comunicação é um conceito que traduz uma multiplicidade de sentidos e tem sido construído com aportes que vão desde modelos físicos-matemáticos até aqueles que se referem às teorias sociais. As pesquisas no campo dos efeitos da comunicação de massa, assim como as teorias críticas da comunicação, também têm papel relevante no desenvolvimento do conceito (RIZO, 2004).

Nessa perspectiva, os meios e os usos da comunicação são fatores essenciais para a compreensão das dimensões nas práticas comunicacionais. As finalidades para as quais a comunicação foi utilizada impulsionaram a sua validação no campo científico e das instituições (TEIXEIRA, 1997). Além disso, cabe aqui esclarecer que não se analisou com profundidade as teorias da comunicação, foi

realizado apenas um esboço para a compreensão do objeto da presente pesquisa. A comunicação nos conceitos abordados por Heráclito (540-470 a.C.) surge a partir do estudo dos significados das palavras e suas associações, “explorando a proximidade fonética entre o adjetivo *koinós* (“o-que-é-com, comum”) e a expressão *koin nóî* (“com inteligência”) (TEIXEIRA, 1997, p. 5). Já Aristóteles, em razão de suas pesquisas sobre a retórica, foi considerado o primeiro pesquisador da comunicação, resgatando a ‘dimensão comunicativa da linguagem’ como contraponto ao uso da linguagem puramente como instrumento de influência sobre a emoção (MAZZALI, 2008).

Inicialmente, os estudos sobre comunicação têm por matriz a comunicação entre pessoas (interpessoal), haja vista que dentro do modelo pensar, reter e transmitir pensamentos, a questão a ser solucionada se referia aos meios de produzir maior ou menor impacto no que era comunicado. Com a evolução dos meios de comunicação, ocorre o alargamento no campo das comunicações interpessoais e produz efeitos em um número muito maior de pessoas (ALMEIDA, 2016). Consequentemente, também se ampliaram os horizontes sobre os problemas da comunicação, com destaque para os usos feitos da comunicação de massa para política (efeitos da imprensa e formação da opinião pública) e para a psicologia social (estímulo da comunicação coletiva sobre a comunicação interpessoal). Os estudos sobre os propósitos com os quais a comunicação de massa era utilizada também teve grande influência (especialmente) nas áreas militar e econômica.

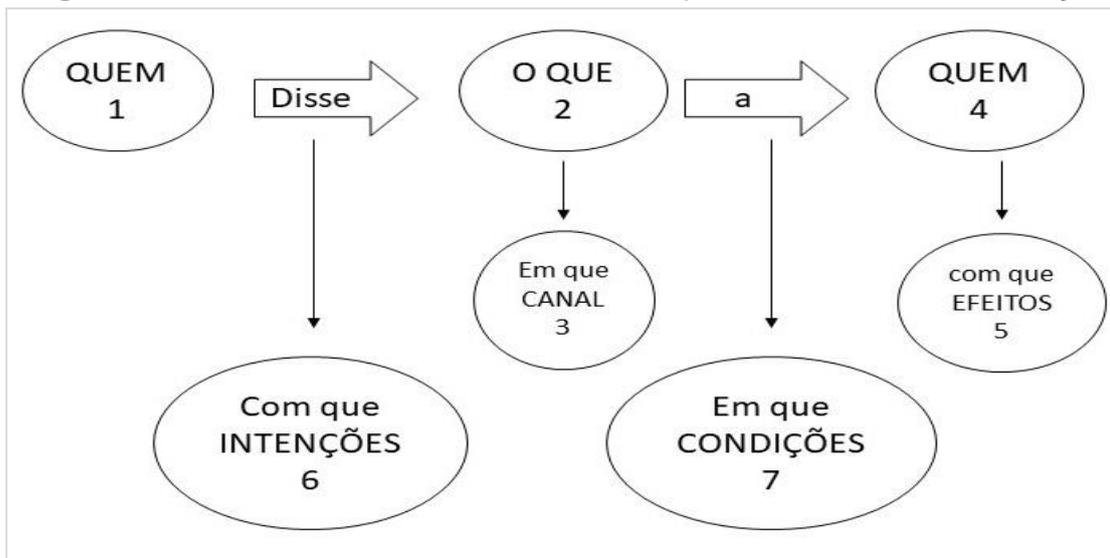
O rápido avanço das pesquisas em comunicação, a partir dos anos 30-40, sobretudo nos Estados Unidos, concentra-se em duas grandes frentes: a propaganda comercial, que se intensifica em estreita relação com “crises de superprodução”, buscando influir no comportamento consumidor; e a propaganda política, que se impõe como resposta às repercussões da propaganda nazista, levando a um esforço aliado de contrapropaganda associada à “comunicação de guerra” (a Segunda Grande Guerra foi a primeira a empregar os novos meios de comunicação para a “guerra psicológica”, a primeira a incluir um campo de batalha midiático) (TEIXEIRA, 1997, p. 8).

Ainda de acordo com Teixeira (1997, p. 8), no período da Segunda Guerra Mundial tem destaque o modelo emissor-receptor de comunicação, em que “o emissor aplica determinados “estímulos” e obtém determinadas “respostas” em massas”. Esses modelos são chamados de modelos de base linear, pois separam as figuras do emissor e do receptor e entendem a comunicação como sendo a

condução de uma mensagem de um ponto a outro, num único sentido. Destacam-se como referenciais desse modelo de comunicação Harold Lasswell, Claude Shannon e Warren Weaver.

Segundo Martino (2014, p. 27), no modelo de Lasswell, a proposta para entender “um ato de comunicação consiste em responder às seguintes perguntas: Quem, diz o quê? Em que canal? Para quem? Com que efeito”? Esse modelo pode ver visualizado na Figura 6.

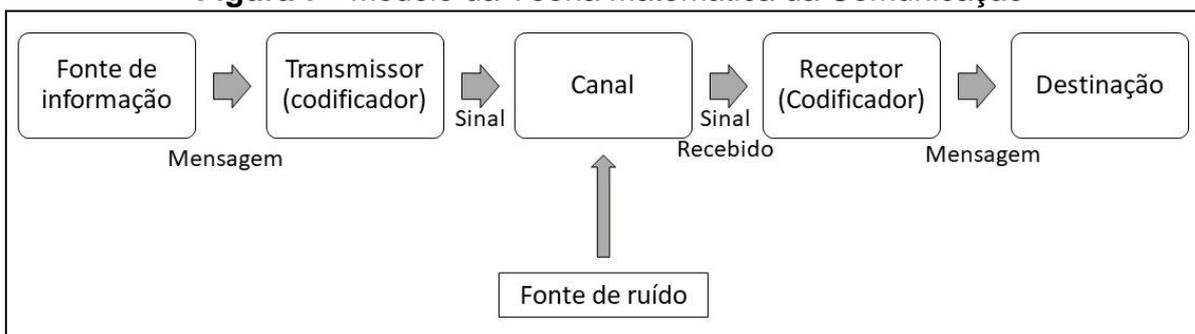
**Figura 6 - Modelo de base linear de Lasswell para entender a comunicação**



Fonte: Martino (2014).

Esse modelo teve como base os estudos sobre mídia e política, com especial atenção aos “potenciais da comunicação na criação e/ou mudança de atitudes e opinião, percebendo que o estudo da política passa pela mídia”. (MARTINO, 2014, p. 27). Já o modelo de Shannon e Weaver (Figura 7) tem por base a quantificação dos dados e a diminuição dos ruídos para a construção de uma comunicação ideal, uma vez que identificaram uma diferença entre a informação que é enviada e a mensagem que é recebida (MARTINO, 2014).

**Figura 7 - Modelo da Teoria Matemática da Comunicação**



Fonte: Lemos e Di Felice (2015).

Na Figura 7 pode-se perceber a comunicação em um sentido único. Apesar da grande contribuição do modelo unilinear de comunicação, esse foi duramente criticado, fazendo com que surgissem outras perspectivas de estudo.

(i) tais modelos são, segundo o autor, *abstratos e reducionistas*, ou seja, desconsideram a natureza do emissor e receptor, em suas capacidades cognitivas, necessidades, sentimentos e interesses, assim como minimizam as influências econômicas, sociais, políticas e culturais nos processos de comunicação; (ii) eles operam com um modelo de sinais válido para todos os meios de comunicação, conforme o qual os sinais, vistos como depósitos (metáfora do 'container'), transportam significado; (iii) eles recorrem a um conceito de informação matemático, inadequado para se refletir processos de comunicação cuja natureza difere significativamente daqueles do seu campo originário; (iv) A questão da compreensão na comunicação é concebida como mera decodificação de mensagens e as diferenças de interpretação qualificadas sempre como algo problemático; (v) A comunicação é vista, finalmente, como um processo dirigido de um emissor A para um receptor B e não como interação entre instâncias comunicativas simétricas e ativas (SAMPAIO, 2001, p. 4).

Nesse contexto, surgem os modelos dialógico e estrutural de comunicação, sendo que o modelo dialógico questiona a eticidade do modelo unilinear e o modelo estrutural questiona a validade do mesmo (TEIXEIRA, 1997). A ideia de interação e da não definição fixa dos papéis do emissor e receptor é originária no modelo de Osgood e Schramm, ao introduzirem no modelo linear um espaço para a resposta. Para eles existe “uma atividade ‘interpretação’ agindo ao mesmo tempo na codificação e na decodificação” da mensagem, que é sempre reformulada pelo emissor e pelo receptor (circularidade) (MARTINO, 2014, p. 31). Na figura 8 é possível observar a circularidade da comunicação no modelo pensado por Osgood e Schramm.

**Figura 8 - Modelo de circularidade da Informação**



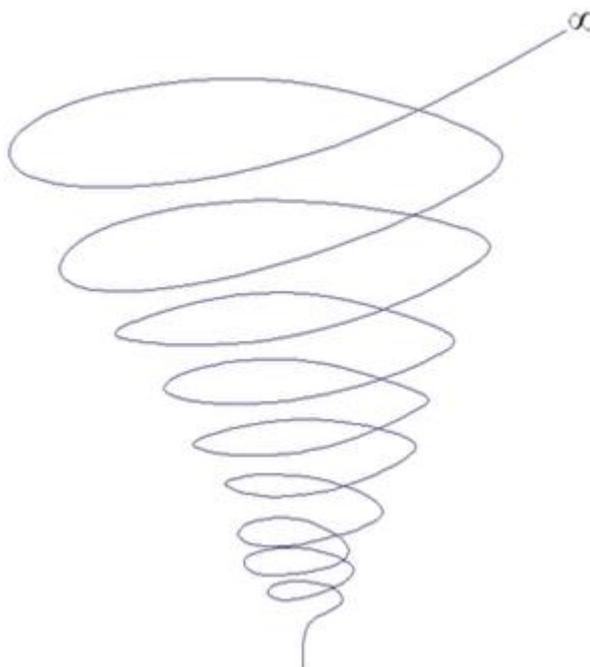
Fonte: elaborado pela autora com base em Teixeira (1997) e no Modelo de Osgood y Schramm (1954).

Nessa ideia de circularidade da comunicação, o ator social passa a ter papel fundamental no processo de comunicação.

[...] no puede comprenderse la comunicación como si se comenzara en un lugar y se terminara en otro. La comunicación no es un proceso lineal como proponía el modelo de Shannon, y Weaver, sino que es fundamentalmente circular. Por otra parte, centran la atención en la conducta de los actores principales en el proceso comunicativo, a diferencia del modelo de Shannon que apunta a los canales que realizan la mediación entre emisores y receptores de forma primordial. Plantean que las partes del proceso son iguales y realizan funciones idénticas: codificación, descodificación e la interpretación (MOTTA; MENDO, 2013).

Seguindo a concepção da circularidade da comunicação, Frank Dance questiona o modelo de Osgood e Schramm, ao afirmar que a circularidade pressupõe que a comunicação volta ao exato ponto de partida depois de completar a circunferência. Para o autor, o que melhor representa o processo de comunicação é o modelo helicoidal. A comunicação é progressiva e se transforma no tempo, porém em torno de um ponto central, aproximando-se ou afastando-se desse. Volta a um ponto diferente ou a um participante com uma atitude diferente daqueles do ponto de partida (MOTTA; MENDO, 2013).

**Figura 9 - Modelo de Dance (A Helical Model)**



Fonte: Motta e Mendo (2013).

No modelo proposto por Dance, a comunicação é estruturada em forma de hélice, conforme se observa na Figura 9. Pressupõe que a comunicação irá encaminhar a estrutura e o conteúdo da comunicação que virá mais tarde, mostrando que o processo de comunicação está em permanente mudança, assim como as relações sociais. As pessoas ao se comunicarem acumulam informações (MOTTA; MENDO, 2013).

Vive-se num mundo onde a sociedade da comunicação é real. As mudanças sociais no mundo são permeadas por

Sistemas e redes sociais de comunicação ligadas a personalidades, organizações e comunidades ativas e interativas operam em novas estruturas, que moldam transformações nas atividades humanas nos mundos pessoal, público e do trabalho (STOCKINGER, 2001, p. 5).

As redes de comunicação eletrônica estão sendo cada vez mais utilizadas e têm causado efeitos mais significativos do que a revolução industrial. Passou-se da sociedade da informação para a sociedade da comunicação. Não se trata mais de acumular dados e informações, e sim de buscar novas e criativas formas processuais de comunicação. São os atos comunicativos que tornam a informação relevante e real. A sociedade oferece, consome e processa a informação e, a recepção ocorre quase que instantaneamente (STOCKINGER, 2001).

Percebe-se que é por meio da comunicação que se pode projetar o olhar para essa complexa rede de relações sociais em suas inter-relações e, tomar consciência do mundo por meio dos diálogos, interpretações e reinterpretações dos sentidos que essa comunicação proporciona.

#### 2.4.2 Canais de comunicação

Para a construção de uma boa comunicação é necessário que se conheça os públicos alvo, ou seja, quem receberá a mensagem. Algumas questões devem ser levantadas para identificar esse público, são elas: Qual a média de idade? Qual o grau de educação formal possui? Quais são seus interesses mais relevantes? Em qual contexto social está inserido? Em qual ambiente está colocado (escritório, empresa, fábrica, loja)? Quais os canais de comunicação a que tem acesso? (ACOCELLA, 2016).

Ainda segundo Acocella (2016), os canais de comunicação são as ferramentas que levarão as mensagens aos públicos. Com o avanço da tecnologia, muitos canais foram colocados à disposição, entretanto, é preciso que haja uma adequação entre canal e conteúdo, a fim de que esses sejam congruentes com o tipo de público a ser alcançado.

Na Figura 10 é possível se verificar alguns canais de comunicação disponíveis e os instrumentos mais utilizados pelas organizações.

**Figura 10 - Tipos de canais de comunicação**

<b>Impressos</b>	<b>Audiovisuais</b>	<b>Digitais</b>
Manual de Integração	Rádio	Intranet
Comunicados Internos	TV Corporativa	Newsletter
Jornal Mural		Blogs
Boletim		Redes Sociais Corporativas
Jornal		SMS
Revista		
Código de Ética		

Fonte: Acocella (2016).

Pedros (2016, p.23) destaca a importância de visualizar os canais de comunicação de forma integrada para obter um melhor gerenciamento dos resultados. “O mapa de canais deve demonstrar a importância da gestão de conteúdo e do conhecimento. Os canais não devem existir porque são, por si só, essenciais. O essencial é, na verdade, a mensagem que eles transmitem”. Ainda

segundo o autor, a tecnologia não substitui a comunicação face a face pois, são nessas relações que se estabelecem as relações de confiança.

Dentro de uma comunicação estratégica, que consiste no modo como são exploradas as condições oportunas para que determinados objetivos possam ser atingidos, os canais de comunicação são elementos relevantes, uma vez que a eles cabe o papel de romper com “toda a desordem criada no processo de elaboração, transmissão e recepção das mensagens” (COLAUTO et al., 2006, p.6).

Resta claro que os canais precisam estar em sintonia com a mensagem que se quer transmitir, ser adequado ao público ao qual a mensagem será transmitida. Nesse contexto, serão instrumentos fundamentais para a geração da inovação social e, conseqüentemente ao desenvolvimento territorial.

## **2.5 O Desenvolvimento Territorial e a Inovação Social**

Nesse contexto, pode-se dizer que a comunicação propicia espaços de diálogo entre os diversos atores no processo de desenvolvimento territorial. Quando essa comunicação é planejada de forma estratégica, a proximidade cultural e socioeconômica ajuda o avanço da inovação social e esta, por sua vez, colabora para a criação de solidariedade e pertencimento, o que propicia uma condição favorável ao desenvolvimento.

Há séculos, a palavra desenvolvimento relacionava-se ao processo de transformação dos seres vivos em direção a atingirem seus potenciais genéticos. Esse conceito de desenvolvimento passou a ser aplicado para a sociedade “nas últimas décadas do século XVII e tomou corpo com o darwinismo social. Com ela, verificou-se que o progresso, a expansão e o crescimento não eram virtualidades intrínsecas, inerentes a todas as sociedades humanas”, sendo que as que possuíam a capacidade de crescimento e expansão passaram a ser chamadas de desenvolvidas (SANTOS *et al.*, 2012, p.3).

Tendo como referencial as ciências sociais, o conceito de desenvolvimento ganhou importância científica a partir da Segunda Guerra Mundial, porém, questões relacionadas à mudança, progresso, bem-estar, riqueza e desenvolvimento já eram preocupações existentes anteriormente a esse período. Na área da Economia, Adam Smith fez um primeiro esboço da teoria do desenvolvimento quando explicitou sua preocupação com relação às estruturas e

alavancas da riqueza das nações (DE OLIVEIRA BELCHIOR, 1977).

A formulação e conteúdo do conceito de desenvolvimento teve por base os países europeus considerados desenvolvidos tomando por referência as sociedades industriais e, num período aproximado de 200 anos, especialmente no final do Século XVIII, com a Revolução Industrial e a Segunda Guerra Mundial. Tal contexto histórico torna-se importante para a compreensão da construção de um conceito que, ao longo do tempo, vem se tornando mais complexo e menos linear para sua concepção e aplicação (AMARO, 2003).

Nesse sentido, percebe-se que após a Segunda Guerra Mundial, o conceito de desenvolvimento passa a ser baseado na ideia de crescimento econômico, produtividade, consumismo, economia de escala, industrialismo, progresso tecnológico, racionalismo (ciência e eficiência), urbanismo, antropocentrismo, etnocentrismo e modelos únicos de boas práticas. Nesse período, a ideia de países desenvolvidos estava diretamente relacionada à noção de industrialização e, o desenvolvimento verificado nesse período veio acompanhado de outros fenômenos, como: a concentração do progresso em apenas 1/3 da população mundial e a persistência de diversas formas de pobreza absoluta e padecimento em vários dos países do Terceiro Mundo, em áreas fundamentais do desenvolvimento, em muitas das quais já há soluções (GOHN, 2011).

No final dos anos de 1960 e início dos anos de 1970 houve uma mudança nos questionamentos e práticas, no que se referia ao desenvolvimento, com uma busca por novos conceitos e condutas sobre o tema, especialmente na área ambiental, evidenciando, de forma contundente, a impossibilidade de se insistir em um crescimento econômico nos modelos até então vigentes (utilização indiscriminada de recursos naturais e produção de resíduos e poluentes). Assim, o conceito de desenvolvimento foi adjetivado, visando melhor compatibilização com os objetivos que esse conceito abrange, como por exemplo, Desenvolvimento Sustentável, Local, Participativo, Humano, Social e Integrado (AMARO, 2003).

Diante desse contexto, pode-se, ainda, categorizar teoricamente o desenvolvimento em grupo ambiental; grupo das pessoas ou comunidades e grupo dos direitos humanos e dignidade humana (STEIL; TONIOL, 2013). Assim, para se atingir os objetivos da presente pesquisa, tomou-se como base o conceito de desenvolvimento que está categorizado no segundo grupo, ou seja, o das pessoas e comunidades, colocadas como personagens principais na construção do

desenvolvimento, por meio da participação e exercício da cidadania. Os conceitos centrais desse tipo de abordagem referem-se ao desenvolvimento territorial e participativo.

O termo desenvolvimento territorial expressa a ideia de necessidades e de melhorias nas condições de vida de uma população num determinado espaço histórico e geográfico, em que essa assume o comando de suas ações e age essencialmente dentro de suas capacidades. Para a construção desse conceito é utilizado o paradigma territorialista instrumental, que se funda na capacidade interna das localidades de gerar condições para a transformação de suas estruturas produtivas (FRAGOSO, 2004).

Já o conceito de Desenvolvimento Participativo destaca uma atuação efetiva das pessoas

[...] nos processos de mudança e de melhoria das condições de vida das populações, desde a concepção e decisão à avaliação, passando pela execução, direcção e acompanhamento, implicando a afirmação plena da cidadania, nos seus direitos e deveres. Trata-se, neste caso, de um conceito fundamentado pelas ONGs (nomeadamente nórdicas), mas que foi rapidamente adoptado pelo Banco Mundial e por vários departamentos das Nações Unidas (traduzido, por exemplo, na definição do novo ciclo de projetos, segundo uma lógica participativa) (AMARO, 2003, p. 19).

A palavra desenvolvimento “é uma dessas palavras que consegue mobilizar pessoas, governos, nações e uma infinidade de recursos monetários e não monetários para a realização desse estágio, que nem sempre é, de fato, percebido por todos” e que transmite um conceito multidimensional que envolve os aspectos económicos, sociais, políticos e ambientais (SANTOS *et al.*, 2012, p.4).

Segundo Sen (2018), o principal fim do desenvolvimento é a liberdade das pessoas para fazerem o que é importante para elas, assim como aquilo que tem significado e sentido. O desenvolvimento expressa o alargamento das liberdades reais apoiadas em melhoria de rendas pessoais, avanços tecnológicos e industrialização.

Segundo Sen (2000 *apud* PINHEIRO, 2012), o conceito de desenvolvimento se apoia nas capacidades humanas. Para o desenvolvimento de tal conceito o autor cita algumas características, apresentadas na sequência.

1 “O desenvolvimento pode ser visto (...) como um processo de expansão das liberdades reais de que as pessoas desfrutam” (p. 3). 2) “É por causa

dessas interconexões (entre as liberdades de diferentes tipos) que a livre e sustentável condição de agente [*agency*] emerge como o principal motor do desenvolvimento” (p. 4). 3) “A lacuna entre as duas perspectivas (ou seja, entre uma concentração exclusiva na riqueza econômica e um foco mais amplo sobre as vidas que nós podemos levar) é uma questão fundamental na conceituação do desenvolvimento” (p. 14). 4) “Uma concepção adequada do desenvolvimento tem de ir muito além da acumulação de riqueza, do crescimento do produto nacional bruto (PNB) e de outras variáveis relacionadas à renda. Sem ignorar a importância do crescimento econômico, temos de olhar muito além dele” (PINHEIRO, 2012, p.14).

Nesse sentido, o desenvolvimento estaria intimamente conectado às escolhas conscientes das pessoas (poder, autonomia e propósito do agente) na construção de seu objetivo, estilo e qualidade de vida, visando atingir a felicidade. Nessa liberdade também está inserido o poder de obtenção de bens e serviços, de opção por ser saudável, de ter acesso aos recursos que evitam a morte prematura, entre outros. O desenvolvimento expressa o alargamento das liberdades reais que estão apoiadas em melhoria das rendas pessoais, avanços tecnológicos e industrialização (PINHEIRO, 2012).

O reconhecimento público das liberdades ocorre na medida em que essas liberdades se ampliam e são reconhecidas como importantes. Esse reconhecimento faz com que sejam criados direitos humanos com o objetivo de resguardar esses direitos. Para Sen (2000 *apud* PINHEIRO, 2012), o desenvolvimento deve ter como foco a expansão da liberdade das pessoas, como forma de aperfeiçoamento de si próprias, o que reflete positivamente na comunidade onde vivem.

A noção de território foi se modificando ao longo do tempo e uma vez relacionado à geografia, o território pode ser conceituado como uma extensão de terra, pertencente a um grupo humano e, também associada à concepção de Estado. Pode ainda estar vinculado à ideia de poder, conceito destacado pela geografia política, que analisa a diversidade de poderes e o papel dos atores dentro do Estado (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2004).

Dentro do contexto de poder, entende-se que

território seja uma manifestação espacial do poder fundamentada em relações sociais, relações estas determinadas, em diferentes graus, pela presença de energia, ações e estruturas concretas e de informação, além de ações e estruturas simbólicas. Essa compreensão permite pensar o processo de territorialização-desterritorialização-reterritorialização (T-D-R), baseado, sobretudo, no grau de acessibilidade à informação; em outras palavras, a informação, ou não, de símbolos e/ou de significados podem fazer surgir novos territórios (territorialização), destruí-los (desterritorialização) ou reconstruí-los (reterritorialização) (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2004, p. 5).

Quando se pensa o conceito de território com base nas motivações humanas, se vê o quão complexa é essa abordagem, uma vez que o território pode ser analisado frente a diferentes escalas, normas de conduta e convivência humana, seja por meio da cultura ou política, o que torna possível avaliar uma comunidade indígena ou territórios familiares (SCHNEIDER; TARTARUGA, 2004).

O território pode ser visto ainda sob a ótica da apropriação, sendo composto de experiências vividas que trazem a sensação de pertença ou de dominação (relações de poder). Ambos os aspectos estão presentes no território e são complementares, haja vista que as relações sociais estão permeadas de relações de poder e estas se refletem sobre o desenvolvimento territorial (HAESBAERT, 2007).

A expressão desenvolvimento territorial também é utilizada para designar a valorização de unidades produtivas dentro de um espaço geográfico. A escolha pelo adjetivo territorial, em contraponto a local, se faz no sentido de que local remete a lugar específico (uma pequena dimensão), o que contrasta com o sentido de desenvolvimento (PECQUEUR, 2005).

Dois são os modelos teóricos que deram suporte às estratégias de desenvolvimento formuladas na segunda metade do século XX: o modelo centralizado e o modelo descentralizado. O modelo de desenvolvimento centralizado remete a ideia de polos industriais de crescimento e, articula os conceitos de espaço econômico e desenvolvimento. Nesse modelo, o desenvolvimento não pode ser estimulado por iniciativas isoladas e concorrentes, mas sim, por um grupo de pessoas e de empresas dominantes que geram vários efeitos (diretos, indiretos e induzidos). Há uma autoridade central que tem o controle sobre a atividade econômica ao estabelecer metas de produção e de logística da matéria-prima entre as diversas unidades produtivas. Apesar das críticas, esse modelo é importante, na medida em que não é possível ocorrer o processo de desenvolvimento sem os mecanismos de pulverização, promovidos pelos centros urbanos que servem às regiões (CARRIÈRI; CAZELLA, 2006).

O modelo descentralizado de desenvolvimento teve por mote os fenômenos socioeconômicos, políticos e ambientais destacados, especialmente, a partir dos anos de 1980. As questões socioambientais e políticas deram suporte à abordagem territorial do desenvolvimento, com destaque para a ideia de que rumos

do desenvolvimento regional devem ser assumidos pelos atores locais (CARRIÈRI; CAZELLA, 2006).

Pecqueur (2005, p. 3) afirma que o conceito de desenvolvimento territorial se caracteriza pelo “processo de mobilização dos atores que leve à elaboração de uma estratégia de adaptação aos limites externos, na base de uma identificação coletiva com uma cultura e um território”, revelando talentos e riquezas ainda não conhecidos.

Os recursos existentes no território podem condicionar o desenvolvimento. As riquezas e talentos podem ser divididos em ativos e recursos genéricos, ativos e recursos específicos, sendo que ativos são elementos em movimentação e recursos são elementos que representam uma reserva que ainda necessita ser exposta, investigada e estabelecida. A referência a ativos e recursos genéricos tem por fundamento a sua transferibilidade (valor de troca). O valor dos ativos específicos está intimamente ligado ao uso, e a sua transferência implica geralmente em um custo alto e irrecuperável. Os recursos específicos são intransferíveis, uma vez que decorrem de processos de combinação de diferentes conhecimentos compartilhados, que geram conhecimentos novos (PECQUEUR, 2005).

Uma das estratégias utilizadas para o desenvolvimento territorial, que considera a mobilização de atores e dos ativos e recursos específicos são as chamadas Indicações Geográficas (IG). Segundo Dallabrida et al. (2013), no Brasil, o que atesta a qualidade dos produtos com características específicas do território é a Indicação Geográfica. A obtenção dessa certificação passa por dois estágios essenciais, são:

a Indicação de Procedência e a Denominação de Origem. A Indicação de Procedência faz referência ao nome geográfico de um país, cidade, região ou território, que se tornou conhecida como centro de produção, fabricação ou extração de determinado produto ou prestação de serviço. Já a Denominação de Origem, é o nome geográfico de um país, cidade, região ou território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico específico, incluídos fatores naturais e humanos. Assim, a diferença singular entre as formas de Indicação Geográfica está associada às características e peculiaridades físicas e humanas potencializadas pelo território que podem designar uma Denominação de Origem, enquanto que para a Indicação de Procedência é suficiente a vinculação do produto ou serviço a um espaço geográfico, independente de suas características e qualidades intrínsecas (DALLABRIDA et al., 2013, p.13).

Segundo Pellin (2019), as IGs conferem um valor diferente a determinados produtos ou serviços em razão de ativos regionais, normalmente intangíveis, que não podem ser transferidos ou que são de difícil transferência de uma região para outra. Esses ativos referem-se, geralmente, a aspectos culturais e/ou naturais singulares e que se tornam fator de desenvolvimento cultural, social, econômico e/ou ambiental.

A IG é uma conquista coletiva uma vez que pode ser utilizada por todos os produtores e prestadores de serviço que se encontrarem dentro da área demarcada. Para a diferenciação dos produtos e serviços que possuem uma IG é utilizado um selo de controle. “Esse selo indica a associação que representa os produtores e um número de série que permite identificar a origem dos produtos” (PELLIN, 2019, p. 3).

Ainda segundo Pellin (2019), no Brasil há destaque para o reconhecimento das IGs de vinho, café e artesanato. A aprovação da IG incentiva a dimensão social, uma vez que os produtores e prestadores de serviços têm que se associar, fazer a solicitação do reconhecimento de seu produto ou serviço, o que gera o fortalecimento do capital social da região e reflete positivamente no desenvolvimento territorial. As IG são instrumentos de preservação da biodiversidade, dos recursos naturais e dos saberes e cultura territoriais. Apesar dos benefícios apontados, a utilização da IG, como estratégia de desenvolvimento, não é garantia de que haverá efetivo desenvolvimento.

Para Pellin (2019), as IGs no Brasil ainda estão em estágio inicial de implantação e enfrentam os seguintes desafios para se tornarem efetivamente uma ferramenta de desenvolvimento: a) desconhecimento por parte dos consumidores; b) custo de produção mais elevado, o que reflete no preço final do produto; c) baixa escala de produção, dadas as exigências nos processos de produção.

Em meio às relações sociais que visam o desenvolvimento territorial, a comunicação estratégica desenvolvida pelo terceiro setor deve considerar os aspectos sociais, culturais e políticos do território.

Para esta pesquisa será abordado o conceito de território proposto por Schneider e Tartaruga (2004), que definem território sob uma perspectiva instrumental, ou seja, analisam um determinado espaço (marcado ou delimitado) e tratam os fenômenos, processos, situações e contextos que ocorrem nesse espaço, abordando, assim, as ações e mudanças das relações sociais existentes nesse

determinado espaço.

O desenvolvimento territorial depende da participação da sociedade civil na tomada de decisões, uma vez que será por meio dessa participação que serão definidos os objetivos, os instrumentos, os meios e os compromissos dos sujeitos envolvidos na concretização do desenvolvimento. Vários podem ser os objetivos identificados, podendo ir desde o atendimento às necessidades básicas, até o desenvolvimento econômico e melhora da qualidade de vida. Destaca-se que tais objetivos são instrumentalizados pelo fortalecimento das qualidades e capacidades locais. Portanto, o desenvolvimento territorial deve centrar-se na ideia do desenvolvimento advindo desde a base, ou seja, a partir da busca do atendimento das necessidades básicas da população local, por meio da identificação das prioridades e da valorização dos recursos naturais, da cultura e dos conhecimentos locais (MENDÉZ, 2006).

Partindo das premissas apresentadas, pode-se sintetizar que o principal objetivo do desenvolvimento territorial é a busca de ativos e recursos específicos que estão ocultos, subaproveitados ou dispersos. A utilização adequada e eficaz desses ativos e recursos específicos relaciona-se aos processos de inovação social, abordada na sequência.

## **2.6 A Inovação Social**

Os problemas sociais estão divididos em diferentes graus, intensidade e extensão, e são desdobramentos de outros problemas. Essa complexidade dificulta uma definição do que sejam problemas sociais e o estabelecimento de quais os critérios a serem utilizados na busca de soluções. Na literatura, as abordagens sobre problemas sociais podem estar baseadas no funcionalismo (perspectiva objetiva, na qual cada problema social exerce uma função específica na sociedade) ou numa perspectiva construtivista. Sob a perspectiva construtivista, os problemas sociais são representados pelas interações sociais decorrentes da verificação de questões sociais reais ou potencialmente controversas. Considerando os problemas sociais como efeitos da construção social, esses são permeados pelos conflitos entre os agentes, contexto social, oportunidades, recursos disponíveis, conhecimento e informação (UNCETA; CASTRO-SPILA; FRONTI, 2006).

Segundo Unceta, Castro-Spila e Fronti (2006), com o objetivo de oferecer

uma maneira criativa e sustentável de resolução de problemas sociais, a inovação social surge como uma via para a resolução de demandas sociais não satisfeitas pelo Estado e pelo mercado e, também, como forma de integrar dinâmicas de grupos que são consideradas padrão de bem-estar social.

Os estudos sobre a inovação social, principalmente no campo científico, multiplicaram-se nos últimos anos, ocupando o centro de discussões e teorias sobre a natureza e o papel da inovação na sociedade atual. Tais debates contestam os conceitos de inovação tecnológica, organizacional e a abstrata teoria do caráter inovador do desenvolvimento socioeconômico (MACCALLUM *et al.*, 2009).

Maccallum *et al.* (2009) afirmam que a inovação social é discutida desde Benjamin Franklin, uma vez que nessa época já eram debatidas as modificações da organização social das comunidades, com o intuito de resolver problemas. Além disso, em 1893, Emile Durkheim também salientou a importância da sistematização social no desenvolvimento da divisão do trabalho, que ocorria com a alteração da técnica, entendida no contexto de inovação ou renovação da ordem social. Max Weber, revisitado por outros filósofos, também afirmou que as mudanças nas condições de vida não são os únicos determinantes da mudança social. Além disso, na sua teoria dos “tipos ideais”, os indivíduos que introduzem uma variante de comportamento, muitas vezes inicialmente considerada desviante, também podem exercer uma influência decisiva (RAMOS, 2006). Assim, é possível perceber que a prática de inovação social é tão antiga quanto a própria civilização, porém, mesmo nos dias de hoje, as pesquisas revelam não haver ainda um consenso sobre sua definição e abrangência.

Inovação representa um rompimento com as formas de pensar, agir e fazer até então predominantes. A forma instintiva de pensar inovação ligada à tecnologia, reside no fato da dificuldade de delimitar o conceito de inovação social. A dificuldade de delimitar o conceito fez com que duas vertentes de interpretação fossem atribuídas ao termo inovação social. Para o paradigma tecnocrático, a inovação social é administrada sob uma perspectiva de novos mercados e competitividade, com uma reformulação do Estado e com um processo brando de privatizações. Sob o paradigma democrático, a concepção de inovação social vem acompanhada da ideia de disrupção e de uma nova governança, com maior politização e gestão participativa (MONTEIRO, 2019).

Segundo André e Abreu (2006), é mais fácil relacionar inovação social a

um produto (serviço ou produto), como, por exemplo, a capacitação de grupos para adentrarem espaços anteriormente não acessíveis. Porém, é por meio dos processos que a inovação social se sobressai; é por meio dos processos que se dá a verdadeira transformação social. Destaca-se que a inovação social pode ser produzida também no âmbito do Estado e do mercado, porém, é no terceiro setor que há uma maior incidência.

Vários conceitos para inovação social são sugeridos e, embora estejam relacionados demonstram a inquietação que permanece sobre o tema. Apresenta-se no Quadro 4 uma sistematização de alguns conceitos de inovação social presentes na literatura sobre o assunto.

**Quadro 4 - Diferentes conceitos de inovação social**

<b>Autor/Obra</b>	<b>Conceito</b>
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Dagnino e Gomes (2000 in DAGNINO <i>et al.</i> , 2004)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e <i>empowerment</i> ) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills <i>et al.</i> (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida.
Murray <i>et al.</i> (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.

Fonte: Bignetti (2011).

Tomando como referência o exposto no Quadro 4, pode-se sintetizar a inovação social como sendo a mobilização de ideias, ações e práticas (formais ou informais) que criam ou agregam valor a produtos, serviços ou modelos já existentes, visando a satisfação de necessidades sociais. A inovação social ocorre por meio da ampliação da capacidade de participação e ação, como reflexo do empoderamento local e da alteração da forma de governança.

Martinelli *et al.* (2003, p.47-48) afirmam que as matrizes filosóficas, históricas e os estudos de caso demonstram que a inovação social é um fenômeno que depende do tempo e do lugar onde ocorre, assim como de contextos institucionais específicos. O que pode ser uma inovação social para um determinado lugar, em um determinado momento, pode não ser considerado como inovação social para outro lugar. A inovação social traz em sua essência formas de atuação coletiva, tanto nas dimensões de produto como de processo, e é caracterizada por pelo menos três qualidades que podem estar sozinhas ou combinadas: a) contribuir para a satisfação de necessidades humanas que de outra forma não seriam satisfeitas ou consideradas; b) possibilitar a inclusão social, como, por exemplo, a inclusão política ou motivar o redirecionamento das políticas públicas; c) melhorar as capacidades humanas (exemplo de empoderamento dos grupos locais e aumento do capital social).

Van Dyck e Broeck (2013) afirmam que a inovação social é uma forma de promover coerência entre pensamento e ação, sendo um processo territorializado, no qual a identificação das necessidades insatisfeitas vem acompanhada da busca de soluções dentro do território, por meio de ações, estratégias, práticas e processos, com foco na melhoria da governança e na valorização das relações sociais existentes. As inovações sociais podem emergir de diferentes atores ou setores.

Moulaert *et al.* (2013) destacam na governança a articulação de 'baixo para cima', com a proteção dos direitos dos 'cidadãos comuns' e de uma maior participação dos sistemas coletivos na tomada de decisões, refletindo os ambientes macroinstitucionais. Para os autores, a inovação social transcende a descrição de um conjunto de práticas para conectar as dimensões material, social e política, com as ações coletivas em benefício do desenvolvimento humano e na busca da transformação social, pois, sempre haverá problemas de pobreza, segregação,

exclusão e privação, e também, oportunidades de soluções criativas.

Conforme se observa nos conceitos apresentados, vê-se que a inovação social tem por objetivo a criação de valor social como forma de contribuição para a solução de problemas sociais. As soluções cooperativas visam um aprendizado coletivo, tendo como base as capacidades possíveis do indivíduo e dos grupos abordados, possibilitando a formação de novas relações e estruturas sociais. Essas iniciativas podem começar pequenas e em nível local, pois, necessitam de recursos para investimentos em pesquisa e desenvolvimento e empregam mecanismos que possibilitam a replicação e difusão das experiências entre as comunidades e centros de pesquisa (BIGNETTI, 2011).

Nessa configuração, uma das grandes dificuldades é medir os impactos sociais dessas inovações, assim como avaliar o modo como os interlocutores estão se beneficiando delas. O desafio é definir claramente as relações de causa e efeito que decorrem, efetivamente, dos propósitos da organização quando se busca objetivos para melhoria das condições gerais da sociedade, isolando-as de outras causas que tenham causado impacto social (BARKI *et al.*, 2015).

Rover, De Gennaro e Roselli (2016) indicam Schumpeter como o precursor em relacionar inovação e desenvolvimento, dentro de uma abordagem da tecnologia. Porém, quando esse se refere ao elemento cooperativo de uma empresa, para época (primeiras décadas do século XX), podia ser considerado como uma inovação social, mesmo que ele não utilizasse essa expressão. Ao conceito de inovação foram sendo agregados novos elementos decorrentes do contexto histórico. A preocupação com a sustentabilidade como base para o desenvolvimento e a governança participativa trouxeram reflexões sobre o fato do desenvolvimento depender apenas de intervenções políticas.

A inovação social acontece por meio de práticas que conectam grupos estimulados por fatores internos e externos que agregam suas percepções, atitudes e comportamentos na busca da construção de habilidades e ativos sociais. São citados três estágios-chave para que ocorra a inovação social: (a) problematização, que é desencadeada por um impulso inicial que estimula atores sociais a agir; (b) chamar a atenção, envolver e aumentar o interesse pela inovação do (s) grupo (s) social (is) envolvido (s); e (c) coordenar os participantes na implementação de novos comportamentos, durante o qual um processo dinâmico de co-aprendizado se desenvolve (ROVER, DE GENNARO E ROSELLI, 2016).

Nesse sentido, pode-se dizer que a proximidade dos atores, o compartilhamento de recursos materiais e cognitivos, e os laços que identificam as pessoas ou grupos levam a um impacto direto no desenvolvimento territorial. Desse modo, para que seja compreendido como se analisou o papel da comunicação estratégica no Terceiro Setor para o desenvolvimento territorial e para a inovação social apresenta-se a seguir os caminhos metodológicos utilizados.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentados os caminhos metodológicos da pesquisa e que envolvem a abordagem metodológica, os procedimentos de análise, instrumentos de coleta de dados e os sujeitos da pesquisa.

#### **3.1 Abordagem metodológica**

Esta pesquisa é classificada como uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que, como afirma Vilaça (2010), esta é capaz de desenvolver conhecimentos que possam contribuir efetivamente na prática para a solução de problemas encontrados na realidade e que dependem de dados que podem ser coletados de diferentes formas. Apresenta uma abordagem qualitativa, sendo do tipo descritiva. Tal afirmação encontra aporte em Creswell (2014) quando este afirma que pesquisa qualitativa é aquela na qual o pesquisador entra em contato direto com os indivíduos ou grupos, coletando dados diretamente no campo, por meio do exame de documentos, entrevistas e observação dos comportamentos, procurando entender seus significados. Dessa forma, essa abordagem foi escolhida com o intuito de analisar, classificar e descrever o papel da comunicação estratégica utilizada 'no' e 'para' o terceiro setor, no âmbito de determinado local, para discutir e abordar o papel desse setor em inovação social e desenvolvimento territorial.

Apresenta-se também, uma abordagem descritiva, pois visa descrever e registrar como ocorre a participação do Terceiro Setor em determinados fatores no âmbito de um grupo social, além de comparar os resultados encontrados com os já existentes na literatura, para que se tenha uma abordagem mais realista sobre o assunto, seguindo as sugestões propostas por Dalforo, Lana e Silveira (2008). Seguindo ainda abordagem proposta por Cervo e Bervian (2003), na medida em que

são realizadas narrativas precisas das situações, também se buscou descobrir as relações existentes entre os elementos observados e as teorias que fundamentaram a pesquisa, caracterizando a etapa descritiva.

Quanto aos objetivos, trata-se ainda de uma pesquisa exploratória, pois busca estudar variáveis complexas que somente podem ser medidas por meio da escuta direta das pessoas, possibilitando que essas façam seus relatos livremente e com a finalidade de familiarização com o fenômeno estudado, buscando uma nova compreensão do mesmo (DE OLIVEIRA, 2011).

Desse modo, a análise partiu de um caso específico, de uma determinada organização do terceiro setor e sua área de atuação como objeto de análise. As descobertas são relevantes para as organizações do terceiro setor, em geral, na medida em que a interação entre a comunidade e a organização deve contribuir para a geração de saberes que indiquem se a comunicação utilizada está atingindo objetivos específicos e promovendo autonomia e empoderamento das partes envolvidas, fazendo com que a comunidade consiga dar continuidade aos programas implementados, caso a organização deixe de coordenar (estruturar) os referidos projetos.

Os procedimentos metodológicos envolveram uma revisão bibliográfica prévia em torno dos temas de terceiro setor, comunicação, inovação social e desenvolvimento territorial. Posteriormente, realizou-se um estudo de caso que, segundo Creswell (2014), observa um determinado sistema da vida real (um caso) ou ainda múltiplos sistemas (múltiplos casos). Os dados são coletados em profundidade e englobam múltiplas fontes de informação e uma descrição do caso ou dos casos. Para tanto, a pesquisa apresentada usou a triangulação de dados a partir de três instrumentos – revisão bibliográfica e documental (site da associação), entrevista e questionário.

Assim, com o objetivo de analisar como a comunicação feita pelo terceiro setor contribui para a disseminação da inovação social e para o desenvolvimento territorial, e como forma de responder às questões que nortearam o presente estudo, apresentou-se um estudo de caso realizado na Associação Cacau Sul Bahia.

### **3.2 Coleta de dados**

Para responder aos objetivos propostos na pesquisa foi necessário ouvir

a percepção sobre a comunicação desenvolvida pela Associação Cacau Sul Bahia, no que se refere às questões de inovação social e desenvolvimento territorial, a partir de diferentes olhares para compreender se eles apresentavam concordância, discordância ou neutralidade.

Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas com a aplicação de questionários não estruturados e semiestruturados, elaborados com foco no grupo específico (Associação Cacau Sul Bahia e agentes chave do ramo do cacau e chocolate, associados ou não à Associação Cacau Sul Bahia). Os instrumentos de coleta de dados empíricos (questionário e roteiros das entrevistas) estão disponíveis nos apêndices desta dissertação.

Em razão da ocorrência da pandemia desencadeada pelo COVID-19 e a necessidade de isolamento social, a coleta de dados na Associação Cacau Sul Bahia foi realizada por meio de uma entrevista não estruturada com o diretor executivo, via Skype (gravada). Já para os agentes chave foram encaminhados 25 questionários semiestruturados. Dentre os respondentes estão representantes de associações, cooperativas e empresários do ramo do cacau e chocolate. Dos questionários encaminhados houve retorno de sete (07) respondentes. Destes, dois (02), além de responderem ao questionário, aceitaram conversar também com a pesquisadora por telefone.

No questionário foram utilizadas perguntas abertas e fechadas que visavam entender o grau de satisfação dos respondentes com questões referentes à diferentes aspectos das informações transmitidas pela Associação Cacau Sul Bahia. As questões de múltipla escolha, apresentavam alternativas de respostas classificadas pela escala *likert* de 05 pontos.

O contato telefônico foi realizado com 11 pessoas. Destaca-se que apenas dois representantes de cooperativas se dispuseram a responder às perguntas feitas pela pesquisadora. Também foram coletadas informações do site institucional e da página da rede social (Facebook) da Associação Cacau Sul Bahia, o que se configura como pesquisa documental.

Os dados foram obtidos por meio da entrevista realizada com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, além de consulta por parte da pesquisadora em documentos fornecidos pela Associação Cacau Sul Bahia e disponíveis no site institucional. A etapa de coleta de dados empíricos dessa pesquisa foi realizada nos meses de março e maio de 2020. Os participantes da

pesquisa não foram identificados e a seleção foi feita de forma aleatória, de acordo com a disponibilidade em participar da pesquisa. A não aleatoriedade só é configurada pelo fato dos entrevistados, à exceção do diretor da associação, serem agentes chave da comunidade e estarem relacionados à produção de cacau na região de análise.

Os formulários da pesquisa buscaram compreender qual a importância do terceiro setor e como é percebida a comunicação desenvolvida pela Associação Cacau Sul Bahia por parte de agentes chave do ramo do cacau e chocolate e como essa comunicação tem contribuído para o fomento e disseminação de inovação social e para o desenvolvimento territorial. Além disso, foi avaliado se a comunicação entre os atores é considerada satisfatória e se é percebida como importante para o conhecimento das questões sociais, econômicas e ambientais.

### **3.3 Perfil dos respondentes**

Para que se possa compreender o contexto do caso estudado, assim como o perfil dos respondentes da pesquisa, apresenta-se a seguir o Quadro 5 com o perfil de cada um dos respondentes e seus vínculos institucionais, seguido pela caracterização do caso analisado.

### **3.4 Análise dos dados**

Como já exposto anteriormente utilizou-se a triangulação de dados, por esta possibilitar um olhar para um mesmo fato ou objeto de pesquisa a partir de mais de uma fonte de dados.

Desse modo foram utilizados os instrumentos de entrevista com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia e com dois líderes comunitários que se dispuseram também a conversar por telefone; questionário para os líderes comunitários, além da revisão bibliográfica e documental. Os dados obtidos foram analisados à luz dos conceitos de Comunicação estratégica para o Terceiro Setor, Desenvolvimento Territorial e Inovação Social. Também foram confrontados e/ou corroborados pelos documentos disponíveis pela associação no site da instituição.

**Quadro 5 – Caracterização dos respondentes**

<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Associação que representa/local</b>	<b>Cargo/Atividade Profissional</b>	<b>Associado à Associação Cacau Sul Bahia</b>
Mulher	56	Engenharia da Computação	Ilhéus – BA	Empresária do ramo de chocolates	Não
Homem	Não Informado	Engenheiro Agrônomo	Cooperativa Ouro Verde Bahia – COOP OURO VERDE Igrapiúna – BA	Diretor presidente de cooperativa. Produtor rural e consultor em fazendas de cacau e seringueira	Sim
Homem	37	Técnico Agrícola	Prestador de serviços para cooperativa Ituberá – BA	Assistente técnico	Sim
Homem	50	Técnico em Agropecuária, Técnico em Contabilidade, Pedagogo, Especialista em Supervisão e Gestão Escolar, Especialista em Agroecologia, Especialista em Ciência e Tecnologia de Alimentos (Cacau e Chocolates).	Cooperativa de Serviços sustentáveis da Bahia - Coopessba Ilhéus – BA	Gerente de produção agropecuária (produtor de cacau fino); Empresário ramo de chocolates	Sim
Homem	29	Engenheiro de Produção	Cooperativa de Serviços Sustentáveis da Bahia Ilhéus – BA	Gestor de mercados	Sim
Homem	70	Pós graduado	Cooperativa Agroindustrial de Cacau e Chocolate - CooperAPC Ilhéus – BA	Produtor de cacau e chocolate	Sim
Homem	36	Superior completo	Ilhéus – BA	Agricultor	Sim
Homem	Não Informado	Superior completo	Associação Cacau Sul Bahia Itabuna – BA	Diretor Executivo Agrônomo	Sim
Mulher	39	Zootecnista	Cooperativa Agrícola de Gandú - COOPAG Gandú – BA	Gestora de Cooperativa e produtora rural	Sim
Homem	60 anos	Engenheiro Agrônomo	Sindicato Rural de Ilhéus Ilhéus – BA	Presidente de Sindicato e Produtor Rural	Não

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando que a fundação da Associação Cacau Sul Bahia ocorreu em razão de demandas locais apontadas e que a indicação geográfica é o projeto em torno do qual gravitam todas as ações da referida instituição, o presente capítulo contextualizou a constituição da Associação Cacau Sul Bahia, o processo para a obtenção da Indicação Geográfica e como esse processo tem sido percebido pelos entrevistados.

Respondendo aos objetivos da pesquisa, verificou-se como foi elaborada a comunicação da Associação Cacau Sul Bahia e como essa comunicação é percebida pela comunidade. Tal abordagem foi construída com base nas informações fornecidas pelos entrevistados e pelas informações obtidas por meio de documentos, notícias e site institucional, conectando essas informações aos temas centrais da dissertação: comunicação, comunicação estratégica, inovação social e desenvolvimento territorial.

### 4.1 Caracterização da área de estudo

Nesta seção será caracterizado o *locus* de estudo de caso, bem como a descrição da região e das organizações do terceiro setor participantes dessa pesquisa.

#### 4.1.1 Caracterização do *locus* de ocorrência do Estudo de Caso

No decorrer dos séculos XIX e XX houve uma alteração nas atividades socioeconômicas nas áreas costeiras brasileiras, levando a uma reorganização do espaço geográfico no país o que resultou em uma maior fragmentação do território. Além disso, as mudanças ocorridas nas práticas de uso ocorreram, muitas vezes, sem que ocorressem limites no planejamento, de modo a antever os impactos trágicos vistos na atualidade (OLIVEIRA, 2010).

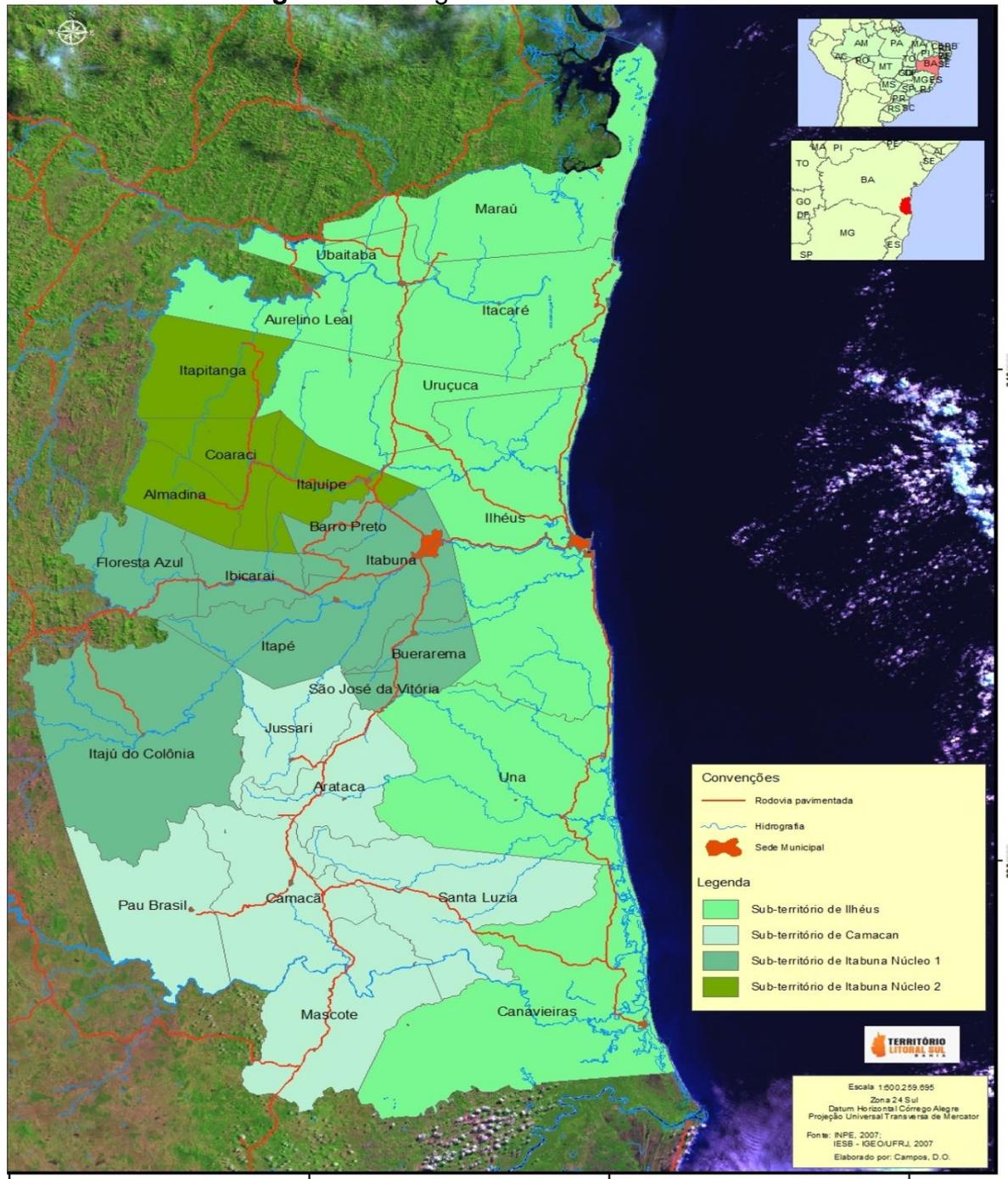
De acordo com levantamento realizado pela empresa FLORAR e publicado no Plano Territorial de Desenvolvimento Sustentável em 2010, a ocupação do solo, nessas áreas costeiras, é constituída por um mosaico composto por

fragmentos de mata, capoeiras e cultivo do cacau formando um sistema agroflorestal, atividades rurais tradicionais, como a pecuária extensiva, atividade madeireira, cultivos agrícolas no modelo de corte e queima, aliados ao turismo predatório e à expansão urbana desordenada (BRASIL, 2010).

Tendo como base essas premissas, a aplicação da pesquisa de campo se apoiou na região cacauzeira do sul da Bahia. Segundo ainda Brasil (2010), a região está localizada na porção Nordeste e é composta pelos municípios de: Almadina, Arataca, Aurelino Leal, Barro Preto, Buerarema, Camacan, Canavieiras, Coaraci, Floresta Azul, Ibicaraí, Ilhéus, Itabuna, Itacaré, Itaju do Colônia, Itajuípe, Itapé, Itapitanga, Jussari, Maraú, Mascote, Pau Brasil, Santa Luzia, São José da Vitória, Ubaitaba, Una e Uruçuca.

Em razão da extensão, houve uma subdivisão do território em quatro subterritórios para que fosse facilitada a elaboração e implementação de projetos, são eles: a) Camacan (Pau-Brasil, Camacan, Arataca, Jussari, Santa Luzia e Mascote); b) Ilhéus (Maraú, Itacaré, Uruçuca, Ilhéus, Canavieiras, Una, Ubaitaba e Aurelino Leal); c) Itabuna/núcleo I (Itabuna, Ibicaraí, Itapé, Itaju da Colônia, Floresta Azul, Barro Preto, São José da Vitória e Buerarema; e, d) Itabuna/núcleo II (Itajuípe, Coaraci, Almadina e Itapitanga) (ORTEGA; PIRES, 2016). Essa divisão pode ser conferida na Figura 11.

Figura 11 – Região cacaueira Sul da Bahia



Fonte: Brasil (2010).

Para a caracterização do *locus* torna-se importante uma breve retrospectiva histórica que resultou na atual situação socioeconômica da região. O cacau foi uma das causas da importância econômica do sul da Bahia nas primeiras décadas do século XX, especialmente o município de Ilhéus, que era o maior produtor de cacau do mundo. A riqueza proveniente do ‘fruto da cor do ouro’ atraiu o interesse de muitas pessoas, fazendo com que o eixo Ilhéus - Itabuna tivesse um

aumento acelerado da população. A região, até 1945, apresentava 85% de cobertura vegetal, que era composta por Mata Atlântica e pelo sistema de plantio denominado de cabruca.

Essa riqueza foi fatalmente comprometida quando, em 1989, ocorreu uma imensa queda do preço do cacau no mercado internacional, somada a uma praga denominada vassoura de bruxa, que fez com que a produção cacauaieira despencasse, causando uma crise econômica, social e ambiental com a consequente alteração das bases produtivas do território (BRASIL, 2010).

Rocha (2008) ressalta a importância de se traçar a trajetória da região cacauaieira a partir das histórias, vivências do povo e da significação do ciclo do cacau para a vida das pessoas. A autora relata a profusão de pessoas que foram atraídas para a região de Ilhéus em busca de riqueza. Ainda hoje, as pessoas têm na memória esse período de prosperidade, que também está imortalizado na história local, nos monumentos e nos prédios históricos que serviam para a comercialização do cacau.

Durante décadas, generosamente, os cacauais produziram os frutos que trariam riqueza, prosperidade, ganância, morte, vida; geraram e sustentaram fazendas, vilas, cidades; construíram o porto de Ilhéus, escolas, estradas, mansões; propiciaram viagens, festas, orgias; financiaram coronéis, estudantes, banqueiros, políticos. Por conta do cacau, foram criados o Instituto do Cacau da Bahia - ICB; a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacauaieira - CEPLAC, com todos os seus órgãos: Centro de Pesquisa do Cacau - CEPEC, Centro de Extensão - CENEX, Escola Média de Agropecuária da Região Cacauaieira - EMARC; a hoje Central Nacional dos Produtores de Cacau - CNPC, entre outros. O cacau trouxe a riqueza, mas também a pobreza. Trouxe fartura, mas também escassez (ROCHA, 2008, p.14).

Rocha (2008) afirma ainda que a crise provocada pela vassoura de bruxa de 1990 era anunciada, uma vez que a lavoura cacauaieira era formada por árvores que já estavam esgotadas e necessitavam de renovação. Os produtores ignoraram o ciclo da natureza de nascimento, crescimento e morte, e não se preocuparam com a renovação das plantas e com a adubação do solo. Apesar da crise, o cacau ainda hoje é o símbolo da região sul da Bahia, que estabeleceu uma microrregião cacauaieira.

O cacau não é apenas uma mercadoria. Quando é transformado em chocolate se traduz em “uma linguagem que quer comunicar-se com o outro demonstrando amor, amizade, agradecimento, prazer”. Destaca-se, no entanto, que

muitos daqueles que manipulavam o cacau nunca consumiram o chocolate (ROCHA, 2008, p 50).

A história do cacau é uma história de ciclos de prosperidade e recessão, conforme se pode verificar no Quadro 6.

**Quadro 6 – Ciclos do Cacau – Bahia**

<b>Ciclos</b>	<b>Características</b>
Primeiro Ciclo 1746 - 1820	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período entre o início do plantio e o começo do desbravamento.</li> <li>• Fase das fracassadas tentativas de colonização e penetração portuguesas.</li> <li>• Fase da estagnação.</li> </ul>
Segundo ciclo 1820-1895	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período entre o reinício do plantio de cacau e quando a exportação atinge 100 mil sacos (400 mil arrobas).</li> <li>• Fase dos desbravadores que conquistam a selva a fogo, pólvora e machado.</li> </ul>
Terceiro ciclo 1895-1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período entre o cacau como base econômica do Sul da Bahia e a colocação do Brasil entre os maiores produtores de cacau do mundo – período de expansão (em 1910, o Brasil lidera a produção mundial); consolidação do modelo monocultor-comercial da produção cacauaieira.</li> <li>• *Duas crises (1914 e 1919), as duas de origem climática: chuvas abundantes e cheias anormais nos rios da região ocasionando perda de safras e de parte da lavoura.</li> <li>• Fase dos coronéis, remanescentes ou descendentes dos desbravadores, que consolidam economicamente a lavoura cacauaieira; transformam povoados em vilas e vilas em cidades, como é o caso de Itabuna e transformam a cidade de Ilhéus em capital regional do cacau.</li> <li>• *Primeiro choque do cacau no comércio externo: queda dos preços e diminuição das compras (1929-1930), por causa do <i>crack</i> da bolsa de Nova York.</li> </ul>
Quarto ciclo 1930-1956	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período entre o cacau como lavoura de exportação e conversão do cacau como segunda fonte de divisas do país e o surgimento de sintomas de estagnação e declínio da produção (infestação das lavouras por doenças e pragas).</li> <li>• Criação do Instituto de Cacau da Bahia (ICB) em 1931, e da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), em 1957.</li> <li>• Superação dos coronéis, em função da revolução de 1930.</li> <li>• Inúmeros distritos se tornam municípios como resultado do desenvolvimento.</li> <li>• Ampliação da Estação Experimental de Uruçuca, onde se iniciam as pesquisas e os estudos sobre as pragas e o beneficiamento técnico da lavoura.</li> </ul>
Quinto ciclo 1957-1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período entre a modernização dos métodos de produção do cacau, (criação do CEPEC – Centro de Pesquisa do Cacau, em 1963), reestruturação da indústria existente e a contaminação da lavoura cacauaieira pelo fungo <i>Crinipellis pernicioso</i> (vassoura-de-bruxa), em 1989.</li> </ul>
Sexto ciclo 1989...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise regional profunda com a lavoura comprometida por causa da vassoura-de-bruxa, queda nos preços internacionais do cacau, empobrecimento da região.</li> <li>• Forte êxodo rural, periferação acentuada das cidades da região cacauaieira, principalmente Itabuna e Ilhéus.</li> <li>• Final da década de 1990: início da clonagem do cacau para recompor a lavoura.</li> <li>• Instalação do Instituto Biofábrica do Cacau para preparação de mudas de cacau clonado.</li> </ul>

Fonte: Rocha (2008).

Segundo Moon (2017), a busca de novas variedades de cacau resistentes à vassoura-de-bruxa tem sido uma alternativa para o fortalecimento da cultura cacauaieira, haja vista que o fungo que transmite a praga continua presente no sul da Bahia. A partir dessa breve retrospectiva histórica passa-se a delinear os contornos da Associação Cacau Sul Bahia.

#### 4.1.2 Caracterização da Associação Cacau Sul Bahia

Segundo o Planejamento Estratégico da Associação Cacau Sul Bahia, disponibilizado no site da instituição, a organização nasceu em 2014 da união de 14 entidades com a finalidade de buscar o reconhecimento do território sul da Bahia como Identidade Geográfica (IG) e como forma de valorizar e proteger o patrimônio cultural, ambiental e econômico da região sul cacauzeira da Bahia. Essas entidades, inicialmente, representavam 2500 produtores de cacau da região. A busca da Identidade Geográfica se daria por um novo modelo de governança e de empreendedorismo para o território, com agregação de valor ao cacau e por meio da verticalização da cultura do cacau e do chocolate (CACAU SUL BAHIA, 2020).

A Associação Cacau Sul Bahia, conforme texto disponibilizado no site, tem como missão “proteger o cacau por meio da Indicação Geográfica Sul da Bahia, valorizando os seus aspectos socioeconômicos, culturais e ambientais”, e como visão “tornar a IG Sul da Bahia referência nacional e internacional em cacau de qualidade, com o incremento de um modelo de governança moderno e eficiente”. Os elementos da visão tiveram como antecedente o histórico da IG Cacau Sul Bahia, uma iniciativa que levou aproximadamente 10 anos para se consolidar. Neste sentido, os participantes focaram a sua visão na estruturação e fortalecimento institucional para tornar a IG um incentivo de sucesso para a produção de cacau no Sul da Bahia (CACAU SUL BAHIA, 2020).

No planejamento estratégico, a Associação Cacau Sul Bahia descreve como valores: a garantia da qualidade e segurança alimentar para o consumidor final a ser desenvolvido por meio da fiscalização e controle da qualidade do cacau; influenciar o crescimento do comércio justo valorizando a biodiversidade, a cultura e os valores da região, preço justo e a sustentabilidade do sistema cabruca; manter a transparência; assegurar a conservação e a sustentabilidade do sistema cabruca; respeitar a diversidade da população do sul da Bahia, respeitando o processo de adaptação a uma maior participação social para a desconstrução da desigualdade; preservar a ética e respeito mútuo entre entidades membros e parceiros; assegurar a participação nos processos de decisão, por meio da abertura de espaços e esferas de participação para sócios efetivos, setoriais, parceiros e produtores não sócios; distribuição justa de benefícios com sócios e comprometimento com os produtores e a valorização do ser humano e da terra (CACAU SUL BAHIA, 2020).

Considerando que a Associação Cacau Sul Bahia tem como valor a conservação e a sustentabilidade do sistema cabruca, cabe esclarecer que o sistema cabruca é um sistema ecológico agroflorestral que tem suas bases na troca de estratos florestais por outras culturas que apresentem maior interesse econômico, inserida no sub-bosque, sem continuidade e cercada por uma vegetação natural, de modo a não causar prejuízo aos sistemas remanescentes (SOUZA, 2020).

A Figura 12 exemplifica o cultivo de cacau no sistema cabruca. Esse sistema agroflorestral favorece a conservação do remanescente da Mata Atlântica, uma vez que as árvores nativas fornecem a sombra necessária à produção dos cacauzeiros.

**Figura 12 - Extratos Florestais e uma Cultura de Interesse Econômico**



Fonte: Souza (2020).

Segundo Piasentin, Saito e Sambuichi (2014), os sistemas agroflorestrais servem de habitat e corredor para diversas espécies animais e vegetais que são próprias de determinadas áreas, ressaltando a importância do sistema cabruca para a manutenção da biodiversidade da região. As autoras apontam a existência de cabucas com densidade de 35 a 355 árvores por hectare e em cada hectare foi possível verificar entre 16 a 60 espécies arbóreas por hectare, porém, essa realidade vem mudando em razão do manejo adotado por alguns agricultores, que substituem as árvores nativas por espécies exóticas com valor econômico elevado, o que compromete a biodiversidade.

Segundo ainda o site institucional, a Associação Cacau Sul Bahia, quando de sua constituição, contava com 14 instituições associadas que juntas

representavam mais de 3000 (três mil produtores) de cacau. Sua atuação se dá por meio de parcerias. Entre a rede de parceiros que se alinharam para o processo de obtenção da IG estão a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia (FAEB), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Informação (SECTI), o Fundo Brasileiro Para a Biodiversidade (FUNBIO), o Centro de Inovação do Cacau (PCTSB), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, o Instituto Arapyaú, o Instituto Cabruca, a Rede dos Povos da Mata, a Associação dos Produtores de Chocolates de Origem Sul da Bahia e produtores de cacau, empreendedores do ramo de cacau Premium e derivados de cacau, ONGs e poder público (CACAU SUL BAHIA, 2020).

Em janeiro de 2018, a Associação Cacau Sul Bahia conquistou a Indicação Geográfica (IG) na espécie de Indicação de Procedência (IP) da amêndoa de cacau – *Theobroma cacao L.* A Indicação Geográfica Sul da Bahia foi aprovada para todas as amêndoas de cacau da espécie *Theobroma cacao L.*, com exceção das variedades transgênicas, com produção baseada em sistemas agroflorestais do tipo: Cacau – Cabruca; Cacau com Erytrina; Cacau com Seringueira; dentre outros, desde que o cacau seja a cultura principal. Para a utilização do selo de Indicação Geográfica, os produtores devem produzir de acordo com as seguintes normativas: índice de fermentação mínimo de 65%, aroma natural livre de odores estranhos e teor de umidade inferior a 8% (DATASEBRAE, 2020).

A Indicação Geográfica do cacau sul da Bahia, na modalidade Indicação de Procedência, foi publicada na revista nº 2456 do Instituto de Propriedade Industrial (INPI), em 30 de janeiro de 2018, conforme noticiado no site institucional da Associação Cacau Sul Bahia (CACAU SUL BAHIA, 2020).

Considerando que a IG é um ativo imaterial, foi desenvolvido para a comunicação visual um selo que tem por objetivo indicar a procedência da amêndoa e reforçar a ideia de qualidade do produto. Esse selo designativo da IG também recebe proteção legal, conforme a Lei 9.279/1996, em seu artigo 179 (BRASIL, 1996).

Essa comunicação visual feita por meio do selo da IG é apresentada na Figura 13.

**Figura 13 – Selo da IG**



Fonte: DataSebrae (2020).

Cabe reforçar que o selo de Indicação Geográfica se refere à qualidade das amêndoas de cacau. Essas amêndoas devem estar conforme os padrões estabelecidos no Regulamento de Uso e designar a qualidade intrínseca do cacau. Essas regras foram definidas pelos produtores que delimitaram a origem e o padrão de qualidade a serem considerados para que as amêndoas pudessem utilizar o selo da IG (FERREIRA, 2017). Um exemplo das amêndoas pode ser observado na Figura 14.

**Figura 14 – Amêndoas de cacau**



Fonte: DataSebrae (2020).

A média de armazenamento das amêndoas de cacau nas regiões do Brasil é de aproximadamente três meses. Com o processo de controle de qualidade, principalmente no que se refere ao teor de umidade, integridade das amêndoas e

grau de limpeza, permitiu que esse período de armazenagem fosse dobrado (SERÔDIO; PRADO; 1984).

Ainda segundo Serôdio e Prado (1984), o controle efetivo da qualidade das amêndoas do cacau depende adicionalmente da profilaxia dos armazéns onde essas amêndoas são armazenadas e do desenvolvimento de barreiras físicas (embalagens e ambientes adequados).

Com a finalidade de uma maior conservação da qualidade das amêndoas, foram realizados estudos que visavam o desenvolvimento de uma sacaria mais adequada para o armazenamento das amêndoas. A figura 15 representa as amêndoas selecionadas e embaladas com o selo designativo da IG.

**Figura 15 – Amêndoas de Cacau embaladas com o selo da IG**



Fonte: DataSebrae (2020).

Segundo Rocha (2008), a cultura do cacau fez com que se formassem classes sociais bem distintas no Brasil: coronéis, trabalhadores e jagunços (guardiões dos coronéis e das lavouras de cacau). As lavouras cacauceiras eram a solução para saldar as dívidas com a Província. A escassez de mão de obra - pela proibição do tráfico de escravos e a crise nas lavouras de cana de açúcar e algodão, e da pecuária do Nordeste - fez com que a zona do cacau se tornasse um receptor da mão de obra excedente.

A cultura do cacau é considerada como agente de concentração de posse da terra, uma vez que a atividade cacauceira, durante a década de 1990, era desenvolvida por médios e grandes produtores (áreas com mais de 100 hectares). O cultivo do cacau é determinante na formação de receita por hectare e na estimativa da geração de renda do meio rural (Valor Bruto de Produção Agrícola – VBPA). “Em 1990, a produção de cacau era de aproximadamente 356 milhões, reduzindo-se

para 174,8 milhões de frutos, em 2002” (CUENCA; NAZARIO, 2004, p. 12). Em 2018 essa produção era de 113.939 toneladas (IBGE, 2020).

Segundo Cuenca e Nazario (2004), a falta de organização e de adoção de inovações comerciais e tecnológicas por parte dos produtores são fatores que contribuem para o baixo valor agregado ao produto. Esses fatores, aliados ao aparecimento da vassoura de bruxa na região de Uruçuca, que se espalhou para toda a região sul da Bahia, trouxe desânimo e prejuízo para os produtores de cacau.

Para Setenta e Lobão (2012), essas crises no setor cacauero incrementaram a crise ambiental da região, ameaçando o remanescente da mata atlântica e o sistema cabruca de produção de cacau, que foi desenvolvido ao longo de mais de 250 anos e está arraigado à história e cultura do cacau da Bahia. O sistema cabruca é uma alternativa concreta para a reestruturação do desenvolvimento sustentável da agricultura regional e, em consequência, para o aumento de ativos financeiros, possibilitando geração de renda, melhoria da qualidade de vida e uma forma comprovada de inclusão social produtiva com proteção ambiental.

Reconhecendo esse contexto histórico, social e cultural, a Associação Cacau Sul Bahia surge no ano de 2014 pela articulação de 14 organizações (associações e cooperativas) que, congregando saberes, visualizaram na Indicação Geográfica um importante instrumento de valorização da cultura do cacau e de desenvolvimento territorial (DIRETOR DA CACAU SUL BAHIA)<sup>7</sup>. Tal informação também está contida no site institucional, que informa que a Associação Cacau Sul Bahia é uma entidade sem fins lucrativos, que congrega mais de 3000 produtores, que são representados por cooperativas, associações e instituições setoriais.

A Associação Cacau Sul Bahia, por meio de seu diretor executivo, apontou que a IG é um instrumento de desenvolvimento de toda uma região por agregar valor histórico, cultural e inovação para a melhoria de processos e produto. Essas melhorias refletem na qualidade das amêndoas de cacau produzidas e geram valor agregado ao produto contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do território. Em entrevista para uma rádio local, conteúdo que é reproduzido no site institucional da Associação cacau Sul Bahia, na aba denominada *blog*, o diretor

---

<sup>7</sup> Optou-se por não utilizar o nome do diretor, apesar da indicação do cargo, que automaticamente indentificaria a pessoa, uma vez que os demais respondentes também não foram identificados. Os dados oferecidos por ele em mencionados como citação direta serão referenciados apenas como Diretor ou Diretor Executivo.

executivo afirma acreditar que a conquista do selo posicionou o cacau sul baiano no patamar de outros produtos detentores do selo, como o café do cerrado e o queijo da Serra da Canastra.

O argumento utilizado pela Associação Cacau Sul Bahia é corroborado por Nagai, Pigatto e Queiroz (2016), que afirmam que a IG, no caso do café do cerrado, trouxe uma valorização da região com melhoria do marketing do produto. Essa melhoria fez com que o produto adquirisse força nas negociações internacionais e fazendo com que os produtores considerassem o produto como sendo de qualidade superior, o que incentivou os produtores a participarem mais ativamente nas organizações.

Porém, Goulart et. al. (2014, p. 5) alertam para o fato de que a IG é um ativo de propriedade intelectual que pertence “às organizações de produtores, o que envolve intenso trabalho de conscientização, convencimento e organização de uma complexa rede de relações sociais” e destaca que o cooperativismo e o associativismo não têm tradição no sul da Bahia, sendo, a falta da constituição duradoura dessas organizações, um desafio na constituição da IG.

A fragilidade do cooperativismo e associativismo foi confirmada pelo diretor executivo da Associação Sul Bahia quando questionado sobre o engajamento dos produtores em cooperativas. Este afirmou que, por realizar consultoria para produtores rurais, principalmente agricultores familiares, e conhecer bem a realidade local, a questão do cooperativismo ainda é uma realidade distante para muitos desses produtores. Afirma que há uma grande preocupação da Associação com os agricultores familiares, pois, muitos deles produzem cacau de boa qualidade que é vendido por preço inferior, uma vez que não dispõem de uma estrutura que garanta constância e quantidade de entrega. A realidade do mercado de cacau na região é a colheita, quebra e secagem do cacau, sem esperar a fermentação; o produtor coloca em “mochilas” e vai até o armazém para vender. O diretor da Associação relata ainda que uma grande parte dos produtores e cooperados é representada pela agricultura familiar e que toda a estruturação da inovação, fortalecimento de redes e outros desdobramentos do processo de desenvolvimento territorial dependem do compromisso e fortalecimento das cooperativas.

Face ao exposto, fica claro que o desenvolvimento territorial a partir da utilização da IG dependerá de um planejamento adequado da comunicação estratégica, com o objetivo de estimular as pessoas a participarem dos processos

educativos e políticos que envolvem o desenvolvimento territorial, que ocorre por meio da valorização da cultura do cacau e do sistema cabruca de produção como diferencial regional.

## 4.2 Da análise da comunicação

A Associação Cacau Sul Bahia faz parte do rol de organizações do terceiro setor que, à luz das contribuições de Henriques e Neto (2001), são organizações que geram um grande número de experiências comunitárias pela iniciativa dos cidadãos e que influenciam no campo político e econômico pela capacidade de mobilizar recursos de capital e trabalho.

Ainda segundo Henriques e Neto (2001), em razão do poder de mobilização das organizações do terceiro setor de levar às pessoas a uma ação social efetiva, o planejamento da comunicação dessas organizações deve refletir sobre sua ação comunicativa e o papel desempenhado junto aos mais diversos atores sociais. E, também quanto aos métodos estratégicos de ação comunicativa no ambiente dos próprios projetos de mobilização social.

Segundo o organograma institucional da associação estão previstos nos escopos da diretoria executiva a promoção de tecnologia e informação, parcerias estratégicas, publicidade e marketing e fortalecimento dos sócios, conforme se pode visualizar na Figura 16.

**Figura 16 - Organograma institucional**



Fonte: Associação Cacau Sul Bahia.

No que se refere ao questionamento feito ao diretor sobre a importância da comunicação para a associação, este afirma que a comunicação é muito importante para o engajamento dos atores sociais e para o fortalecimento dos processos e produto. Menciona que a comunicação representa 60% do sucesso de uma organização.

Castells (2005) e Branco (2005) corroboram a afirmação sobre a importância da comunicação para o engajamento dos atores sociais ao se referirem à comunicação como sendo um espaço público de interação entre as organizações, instituições e o grupo de pessoas, sendo nesse espaço público da comunicação que as informações são recebidas e processadas gerando transformação.

Referindo-se a estrutura de comunicação na associação, o diretor executivo informa que não há uma pessoa encarregada somente pela comunicação. Toda parte de comunicação é pensada e realizada por ele.

Tal informação está em conformidade com o levantamento feito pela pesquisa desenvolvida pela organização Nossa Causa (2019), quando apresenta que, na amostra por ela pesquisada, em 50% das organizações, a área de comunicação é composta por somente uma pessoa; 15% não têm alguém responsável e que em 17,5% da amostra relata que uma mesma pessoa acumula os cargo de comunicação, marketing e captação de recursos e 7% da amostra acumula as responsabilidades da presidência e de comunicação e marketing.

Questionado sobre como ocorre a elaboração dessa comunicação, se há um cronograma definido ou se foi traçada uma estratégia para definir os públicos a serem atingidos pela comunicação produzida, o diretor elencou as dificuldades encontradas, especialmente pelo fato de que ele é o responsável direto para tratar dos assuntos da Associação Cacau Sul Bahia. Os contatos com os parceiros, produtores, compradores, pesquisadores, universidades, entre outros, são feitos pelo diretor executivo e pela outra pessoa que presta serviços à Associação. “*O grande desafio das IG é a comunicação*” (sic).

Peruzzo (2013) e Reeder et al. (2012) dissertam sobre a importância da identificação dos diversos públicos com os quais as organizações do terceiro setor se relacionam, bem como sobre a importância da comunicação clara e eficiente para a integração dos atores e para o desenvolvimento territorial.

O diretor executivo afirmou que, em razão da quantidade de tarefas que envolvem a estruturação da IG e da escassez de recursos, não foi viabilizado um

planejamento de comunicação para a Associação e para a IG. Afirmou que começa a estudar a possibilidade de buscar estagiários dos cursos de publicidade e propaganda que se interessem em fazer a parte de comunicação para a Associação e para a IG. Relata que a comunicação é feita “*como dá*” (sic) e que ele (diretor executivo) é quem faz palestras, comparece a fóruns de cacau e chocolate, etc. Argumenta que, além da questão financeira, a maior dificuldade está na produção de conteúdo para os diversos canais de comunicação (rádio, tv, jornais, mídias digitais, entre outras) e que possam atingir de forma adequada os diversos tipos de público. Enfatiza a grande diversidade de público envolvida no processo da IG, que vai de produtores rurais, que, em sua maioria, só tem acesso ao rádio, até os compradores nacionais e internacionais.

A comunicação pensada para o desenvolvimento deve vir imbuída de quatro eixos que se inter-relacionam, são eles: “(i) comunicación para el cambio de comportamiento; (ii) comunicación para el cambio social; (iii) comunicación para la incidencia y (iv) fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones” (PNUD, 2011, pag. 11).

Na pesquisa realizada pela organização Nossa Causa (2019) foram adotados critérios objetivos adotados para considerar se a comunicação das organizações da amostra era estruturada ou desestruturada. Foram consideradas como estruturadas a área de comunicação que preenchia os seguintes requisitos: a) haver pelo menos uma pessoa responsável pela comunicação, não sendo considerado os presidentes das organizações; b) haver definição dos objetivos da comunicação; c) haverem sido feitos investimentos na área de comunicação; d) haver uma alternância entre práticas *on* e *off-line* de comunicação e marketing. Foram consideradas como desestruturadas as áreas de comunicação que: a) não têm alguém responsável pela comunicação e marketing (ou se tem é o presidente); b) não têm objetivos definidos; c) não investiram na área de comunicação e d) não têm práticas mistas, *on* e *off-line*, de comunicação e marketing.

Tomando como base os critérios objetivos apontados, é possível considerar que a Associação Cacau Sul Bahia tem uma área de comunicação desestruturada, apesar de constar em seu organograma institucional a previsão da publicidade e marketing e do diretor executivo afirmar a importância da comunicação para a Associação.

Partindo-se da constatação da comunicação desestruturada da Associação, é possível traçar um paralelo entre a pesquisa feita pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (2017) e a fala do diretor executivo quando afirma que

além da questão financeira, a maior dificuldade está na produção de conteúdos para os diversos canais de comunicação (rádio, tv, jornais, mídias digitais, etc) e que possam atingir de forma adequada os diversos tipos de público. Ele enfatiza a grande diversidade de público envolvida no processo da IG, que vai de produtores rurais que só tem acesso ao rádio até os compradores nacionais e internacionais (DIRETOR CACAU SUL BAHIA).

A pesquisa realizada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (2017, p. 23), concluiu que a comunicação é fundamental para “divulgação da causa e das atividades da organização, alcance do público alvo e arrecadação de recursos”. A pesquisa indica ainda a importância da visibilidade e da transparência para a captação de doadores e parceiros, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Nesse sentido, na observação do caso em análise, ficam evidentes os reflexos de uma comunicação desestruturada, apesar da consciência do diretor no que se refere a importância da comunicação.

Quando questionado sobre a interação da Associação Cacau Sul Bahia com a comunidade, o diretor declarou que a comunicação tem que ser muito bem pensada e estruturada para que chegue, por meio de uma linguagem clara e acessível, especialmente para os produtores, sendo essa uma grande preocupação. No entanto, é percebida uma desconformidade entre afirmação da preocupação com uma comunicação bem pensada, de linguagem clara e acessível e a falta de um planejamento da comunicação.

Santaella (2005), Martino (2004) e Lampreia (1999) destacam a importância da linguagem, que pode ser verbal, visual e sonora. A linguagem é uma ação em si mesma que constrói realidade, é o que possibilita a comunicação entre os indivíduos e grupos e que leva à ação. Compreendendo a importância de todos os tipos de linguagem, como destacado pelos autores, a logomarca ganha importância na comunicação da associação e da IG com seus públicos. De acordo com o diretor da associação, durante o processo de conquista da IG, ocorreu uma reunião com nove instituições, visando a divulgação de um concurso para seleção da logomarca. Houve uma premiação no valor de R\$ 5.000,00 para a melhor

logomarca, que venceu a que ficou em segundo lugar por apenas um voto. A logomarca representa a biodiversidade da cabruca.

Villalba (2006) destaca a importância dos processos comunicacionais para o estabelecimento de vínculos. No caso das organizações do terceiro setor, esses vínculos com os objetivos da organização são essenciais para a própria sobrevivência das mesmas.

O conteúdo das postagens feitas no site institucional e no Facebook são decididos e realizados pelo diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia e tem um caráter meramente informativo, já que normalmente esses conteúdos se referem a fatos que já ocorreram.

Perguntado sobre a existência de planos para a estruturação da comunicação da Associação Cacau Sul Bahia, o diretor respondeu que o SEBRAE está estruturando um plano de marketing para a Associação, com a finalidade de divulgação da IG e nortear as ações que estão “*soltas*” (sic).

Articulando essa fala com as bases teóricas apresentadas, é necessário destacar que a comunicação é um conceito mais amplo que um plano de marketing, e no terceiro setor o componente humano deve ser considerado quando do planejamento de uma comunicação estratégica. A estratégia é utilizada como articuladora do tecido social e como um suporte de criação de bem-estar social (SÁNZ, 2015).

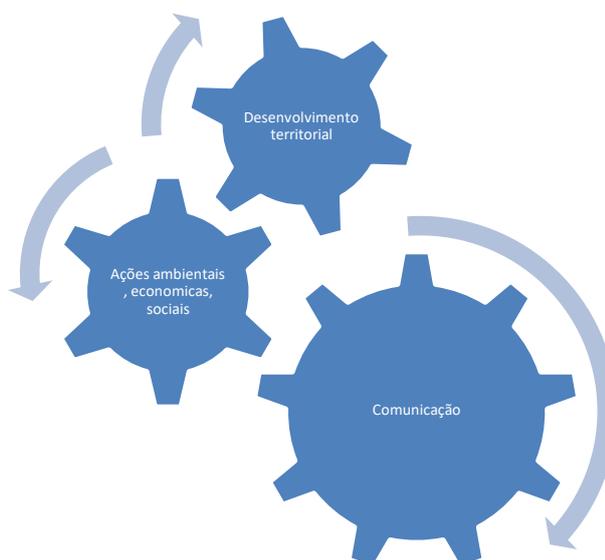
Apesar da comunicação ser referenciada como uma ferramenta importante, não se constata planejamento dessa comunicação, embora o Diretor relate algumas iniciativas. Não há uma pessoa com formação ou experiência na área de comunicação e nem um responsável para pensar a exclusivamente a comunicação, sendo essa feita de maneira mais informal e não sistematizada.

A comunicação desenvolvida por organizações do terceiro setor tem por objetivo a defesa de uma causa, sendo o planejamento estratégico da comunicação ferramenta importante para a articulação dos sujeitos que vivem uma mesma realidade. O cumprimento da missão institucional da Associação Cacau Sul Bahia de “Proteger o cacau por meio da Indicação Geográfica Sul da Bahia, valorizando seus aspectos socioeconômicos, culturais e ambientais”, depende de um bom planejamento de comunicação, conforme mencionado pelo diretor executivo, responsável atual pela comunicação.

Para ilustrar a conexão entre os temas abordados, a figura 17 evidencia

que comunicação, inovação social (ações ambientais, sociais e econômicas) e desenvolvimento territorial estão intimamente ligados, não coexistindo uma sem a outra. A falta de um dos elementos traz impacto direto nos outros, com o comprometimento da estrutura. Percebe-se a comunicação como a mais robusta das engrenagens.

**Figura 17** - Comunicação estratégica, inovação social e o desenvolvimento territorial



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a Associação Cacau Sul Bahia tem um delineamento do que seria a base a ser trabalhada em uma comunicação estratégica e adequada aos propósitos institucionais. Tal afirmação tem como base o relato do diretor quando ao discorrer sobre a temática, fala sobre a associação quase automática entre cacau e chocolate.

*A comunicação que a Associação Cacau Sul pretende não é a venda de cacau e chocolate, mas, sim o, entendimento do que é uma indicação geográfica e que quando se trabalha com um produto da IG há a certificação da qualidade, há o investimento na economia circular e no desenvolvimento e valorização da região (sic).*

O fato das organizações do terceiro setor terem que comunicar uma causa e não a venda de um produto em si, exige do profissional da comunicação um conhecimento diferenciado e singular. Tal afirmação, encontra aporte em Peruzo (2007) que já relata tais dificuldades.

#### 4.2.1 Canais de comunicação utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia

Segundo Wels (2005), o início e o fim da comunicação se dá no indivíduo. Nas organizações esse processo é muito complexo e abrangente, uma vez que envolve a comunicação feita no interior da organização e com os públicos externos. Para que a comunicação seja possível se requer que haja o emissor, responsável pela codificação da mensagem e de um receptor, que é o destinatário que decodifica a mensagem. No processo de decodificação, o receptor pode ou não dar um sentido novo à mensagem. Essa mensagem devidamente codificada é repassada por um meio ou canal que é o instrumento pelo qual a mensagem se movimenta. O processo de comunicação pode ser expresso pela comunicação verbal (oral ou escrita), não verbal ou por gestos e simbólica ou paralinguística (tom de voz, ritmo e pausas da fala e volume da voz).

A comunicação é constituída de duas redes de comunicação: a) formal, que é aquela estabelecida dentro do planejamento hierárquico da organização; e b) informal, abriga as manifestações espontâneas da coletividade (WELS, 2005).

Dentro da rede de comunicação organizacional, existem os canais formais que são os canais oficiais de comunicação da organização e os canais informais, que são compostos pela livre manifestação e expressão das pessoas e grupos.

Questionado sobre os meios utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia para estabelecer a comunicação com a comunidade, o diretor indica o site institucional, a rede social (*Facebook*), o telefone, o WhatsApp, os cursos e palestras, nas quais o próprio diretor comparece para falar da IG e de reuniões com os associados.

O diretor executivo afirmou ainda que atualmente existe uma parceria com um blogueiro local que faz uma assessoria de imprensa para a Associação, escrevendo as matérias que são publicadas no blog e compartilhadas com outros meios de comunicação. As postagens feitas em referido blog “*tem dado um bom resultado*”, nas palavras do diretor executivo da Associação. Referido blogueiro passará a ter um espaço semanal junto à TVE Bahia e o diretor executivo da Associação acredita que terão um espaço para falar sobre a IG.

Foi verificado pela pesquisadora a existência de um site institucional e a existência de redes sociais por onde são veiculadas as informações da Associação Cacau Sul Bahia e da IG. Perguntado ao diretor executivo sobre quem define a

matéria e as postagens que serão feitas, o diretor executivo afirmou que as postagens nas redes sociais são feitas por ele mesmo.

O site institucional está hospedado no endereço <http://www.cacausulbahia.org/>, onde é possível encontrar documentos informativos sobre a IG, a instrução normativa do Conselho Regulador IG Sul da Bahia, Planejamento Estratégico da Associação Cacau Sul Bahia, manuais sobre a IG, beneficiamento do cacau de qualidade superior e controle de qualidade do cacau sul Bahia.

Segundo o diretor executivo, as demais formas de comunicação consistem em envio de e-mails, telefonemas, palestras, visitas presenciais aos produtores e cooperativas, e participação em fóruns sobre cacau e chocolate. A pesquisadora verificou também que o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia tem vídeos curtos falando sobre a IG que são postados nas redes sociais.

Segundo o diretor executivo, comunicar é caro; mesmo para comunicar via redes sociais, seria necessária uma equipe para produzir conteúdo de qualidade e que atingisse os objetivos propostos. A comunicação que a Associação Cacau Sul pretende não é a venda de cacau e chocolate, mas sim, o entendimento do que é uma indicação geográfica e que quando se trabalha com um produto da IG há a certificação da qualidade, há o investimento na economia circular e no desenvolvimento e valorização da região.

Há muitas dúvidas sobre o que é a IG e qual é a finalidade dela. O diretor executivo afirma que têm sido solicitadas palestras sobre o tema por algumas outras associações existentes na região, porém, ele não consegue atender a essa demanda, haja vista que apesar dos parceiros, a Associação conta com apenas duas pessoas: ele, diretor executivo, e um técnico.

Dos dados coletados e com suporte da pesquisa feita pelo Nossa Causa (2019) é possível verificar que a comunicação feita pela Associação Cacau Sul Bahia pode ser considerada como desestruturada, conforme já mencionado. E, embora haja a preocupação do diretor em transmitir as informações com o menor ruído possível, percebe-se que não há um objetivo definido para a comunicação e que esta é realizada sem tenha uma definição de qual público será atingido. Não há também mecanismos de aferição da qualidade da comunicação feita e nem se essa comunicação produziu um resultado junto ao público que recebeu a informação.

#### 4.2.2 Percepção dos entrevistados sobre a importância das organizações para o desenvolvimento territorial e sobre a comunicação da Associação Cacau Sul Bahia

Nesse tópico são apresentadas e discutidas as percepções de nove (9) respondentes, já caracterizados anteriormente no Quadro 5. Um dos respondentes constante do quadro é o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, cujas respostas obtidas em entrevista, foram apresentadas no tópico anterior.

Dos agentes chave do ramo do cacau e chocolate que responderam à pesquisa, sete são gestores de associações (cooperativas e Sindicato Rural de Ilhéus), um presta serviços para cooperativa e um é empresário do ramo do cacau e chocolate. Apenas dois não são associados da Cacau Sul Bahia.

Traçando um paralelo com a importância das cooperativas para o desenvolvimento territorial e como forma de promoção da cidadania, Moulaert *et al.* (2013), Bignetti (2011), Sen (1990 *apud* PINHEIRO, 2012) e Amaro (2003), destacam a importância das novas formas de gestão que fortalecem os talentos territoriais e uma construção de desenvolvimento pensado de baixo para cima, com a proteção dos direitos e uma participação dos cidadãos como forma de ampliação das liberdades.

A fim de categorizar os respondentes do **questionário semiestruturado**, trabalhou-se com os seguintes referenciais: grupo “A” – composto por quatro gestores de cooperativas; grupo “B” – composto por um prestador de serviços de cooperativa; grupo “C”, composto por uma empresária do ramo de cacau e chocolate e o grupo “D” composto por um presidente de sindicato.

Para a compreensão do papel das organizações do terceiro setor na região questionou-se aos líderes sobre qual a importância das ONGs, associações e cooperativas para a região. Verificou-se ainda se eles entendiam que essas contribuem para melhorar as condições de vida (saúde, educação, cultura, política e economia) dos indivíduos da sua região.

Para os quatro integrantes do grupo “A” as organizações do terceiro setor apontadas são importantes para a região, havendo uma ressalva na fala de um deles no sentido de que a importância dessas organizações depende das *“diretrizes assumidas pela instituição”* (sic). As respostas trouxeram as seguintes afirmações: *“são agentes de economia solidária”* (sic) que promovem a valorização do trabalho,

reduzem os atravessadores no processo de venda dos produtos e atuam como agentes capacitadores que promovem conscientização e cidadania; as organizações são importantes para as pessoas envolvidas com o ramo do cacau e chocolate dando “*visibilidade, credibilidade e mostra força*” (sic) e trouxe “*reconhecimento da qualidade nacional e internacionalmente*” (sic).

O grupo “B” reconhece que as organizações do terceiro setor são fundamentais para a “*organização dos agricultores familiares, assentados, indígenas e quilombolas*” (sic), sendo que essas organizações facilitam o acesso dessas populações às políticas públicas e ajudam na comercialização dos produtos.

A respondente do grupo “C” afirma que essas organizações fortalecem a economia circular, promovem a facilitação de saberes e práticas, e otimizam recursos. Para o grupo “D”, houve apenas a resposta afirmativa, sem manifestação de opinião.

As respostas aqui encontradas vêm ao encontro do defendido por Thiesena (2009), Torres (2018), Jelin (1994) e Fernandes, (1997), quando abordam a importância dessas novas configurações, denominadas de terceiro setor, como espaços de construção de cidadania em torno de causas coletivas, com uma cidadania alicerçada em responsabilidades e deveres para o atingimento de liberdades substanciais e um desenvolvimento sustentável.

Ghon (2013) afirma que a atuação das organizações do terceiro setor influenciaram diretamente na construção de redes de segurança social, de liberdades políticas e de desenvolvimento territorial e essas afirmações estão alinhadas com as falas dos entrevistados quando reconhecem que a partir dessas organizações houve o fortalecimento da economia circular e solidária, organização de grupos e otimização de recursos.

Entrando especificamente na organização objeto da pesquisa, questionou-se aos líderes sobre a importância da Associação Cacau Sul Bahia. Todos os grupos reconheceram a importância da referida associação, relacionando essa importância à conquista da indicação geográfica para a região.

Para o grupo “A”, a Associação Cacau Sul Bahia proporcionou um maior conhecimento dos processos de melhoria da qualidade da amêndoa e proporcionou a valorização do produto no cenário nacional e internacional. Foi por meio da IG que houve a valorização do sistema cabruca de produção dando “*uma identidade como produtores da cabruca*” (sic), ou seja, para eles a IG projetou a região sul da Bahia

no cenário internacional e para compradores que valorizam a qualidade das amêndoas, agregando valor ao produto.

Para o representante do grupo “B”, a Associação trouxe parâmetros claros e objetivos sobre a qualidade do cacau produzido na região. A representante do grupo “C” afirma que o selo da IG trouxe segurança ao processo de compra, garantia da qualidade do produto, além de atestar a sustentabilidade do manejo. O representante do grupo “D” afirma que a Associação tem um papel importante na medida em que valorizou o cacau produzido no Sul da Bahia. Porém, faz uma ressalva: “a IG é para uma minoria” (sic). A região é composta por pequenos produtores e assentamentos, sendo que muitos deles com escassos recursos financeiros. Para que esses produtores tivessem acesso aos benefícios da IG, o caminho mais adequado, na opinião do respondente, é a união desses produtores em cooperativas e associações e essa não é uma realidade na região. Para que a IG atinja sua potencialidade é necessário que seja melhor estruturada, principalmente junto aos produtores, e que busque apoio do Estado. O respondente indica a grande diversidade social, cultural e econômica da região como uma das grandes fragilidades da IG e da perpetuação da Associação Cacau Sul Bahia.

As respostas confirmam os pontos de força e fragilidade apontados por Pecqueur (2005) e Dallabrida (2013), quando afirmam que o desenvolvimento endógeno pode ser estimulado por meio da obtenção da IG e que essa é uma importante ferramenta de estímulo ao cooperativismo e ao associativismo.

Pellin (2019) assinala como fragilidade dessa ferramenta o aumento do custo de produção e o desconhecimento, por parte dos consumidores, de quais os fatores que justificam o preço mais alto do produto.

Para a compreensão dos benefícios efetivos que as pessoas visualizam ao se associarem à Associação Cacau Sul Bahia foi feita a seguinte pergunta: Qual a importância de ser associado à Associação Cacau Sul Bahia? Para os representantes do grupo “A”, estar associado possibilita aos produtores que utilizam o selo da IG uma maior compreensão do processo produtivo da amêndoa e auxilia nas rodadas de negociação. Foi também relatado que estar associado permite uma participação direta nos processos de decisão sobre os rumos da produção e comercialização das amêndoas de cacau e maior facilidade na obtenção de financiamentos, uma vez que possibilitou a união dos produtores, dando credibilidade às informações sobre a qualidade dos produtos e criando uma

referência para o mercado. *“Ter a oportunidade de ser avaliado, ter o cacau testado e com laudo confiável que permite bons negócios”* (sic).

Um dos respondentes do grupo “A”, que afirmou que o ato de ser associado permite participar diretamente do processo, aceitou conversar via telefone com a pesquisadora e trouxe informações relevantes quanto à fragilidade da IG e do processo de estímulo ao cooperativismo e associativismo dos produtores quando afirma que a utilização do selo da IG, *“exige uma grande modificação no processo de produção das amêndoas”* (sic), que vai da colheita ao armazenamento e qualquer falha nesse processo faz com que o produto vá para o mercado comum de *comodities*, o que não estimula a mudança do processo, uma vez que a maioria dos produtores passa por uma grande dificuldade financeira, o que atrapalha a adequação do processo produtivo e, a visualização sobre os benefícios da IG e como a produção de cacau com o selo poderia ser escoada. Outra fragilidade é apontada pelo gestor da cooperativa quando afirma que a cooperativa conta atualmente com 28 cooperados, mas, *“está parada”* (sic)

O representante do grupo “B”, diz que o benefício de estar associado é a garantia da qualidade da amêndoa atestada por meio do selo. A representante do grupo “C”, não é filiada e não respondeu à pergunta. O representante do grupo “D” respondeu não ser filiado à Associação Cacau Sul Bahia. Este foi um dos respondentes que aceitou conversar com a pesquisadora por telefone e, apesar de não ser filiado, trouxe contribuições relevantes para a pesquisa. Em relação à Associação Cacau Sul Bahia e a IG, esse respondente relata ser uma realidade para uma minoria.

Afirma que há uma grande diversidade de produtores de cacau e cita que poucos *“enxergam da porteira para fora”*, ou seja, poucos têm acesso e interesse na modificação dos processos produtivos para ampliação de mercado. Afirma ainda que muitos produtores *“vivem da porteira para dentro”*, isto é, produzem e vendem dentro de uma lógica estabelecida na região. Os atravessadores vão até as propriedades para negociar o produto. As indústrias (compradores diretos) haviam fechado as filiais de compra de cacau em cidades menores, podendo ser encontrados tais compradores das indústrias somente em Ilhéus. Como o produto estava ficando muito concentrado nas mãos dos atravessadores, as indústrias estão reabrindo filiais para a compra de cacau em algumas cidades menores, no eixo Ilhéus-Itabuna. Relatou também que a indústria tem um transporte terceirizado e dispõe de uma rota

fixa, buscando o produto diretamente na roça. Segundo estimado por ele, aproximadamente 70% do cacau produzido é comprado pelos atravessadores e diretamente pela indústria.

A representatividade dos produtores por meio de cooperativas é muito pequena. O entrevistado afirma que para que a Associação Cacau Sul Bahia se fortaleça é necessário o “incremento de uma grande estratégia” (sic) para alcançar representatividade junto aos produtores. O líder entrevistado relatou ainda a existência de 14 assentamentos na região, muitas propriedades de agricultura familiar e poucas grandes fazendas e que todos estão atravessando dificuldades financeiras pois, a maioria não consegue financiamentos em razão do endividamento, reflexo ainda da vassoura de bruxa. Houve a redução das áreas cultivadas com cacau e, segundo ele, não há incentivo do Estado para a retomada da produção e, sem o crédito não há produção, o que dificulta o fortalecimento da IG e por consequência da Associação. Alegou que a IG precisa de apoio do Estado e de políticas públicas que favoreçam os produtores; afirmou ainda que: “se não organizar o produtor, não consegue força no mercado para negociar com a indústria. O setor de cacau é forte, mas sem organização; precisa organizar para fortalecer” (sic)

As respostas de um dos representantes do grupo “A” e do representante do grupo “D” revelam congruência com a percepção do diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, ao afirmar que a IG depende do fortalecimento das cooperativas, reforçando também o enfatizado por Goulart et al. (2014) e Pellin (2019).

Quanto ao grau de satisfação em relação ao trabalho desenvolvido pela Associação Cacau Sul Bahia, os representantes do grupo “A” tiveram as seguintes respostas: um apresenta um grau muito alto de satisfação; dois respondentes apresentam um alto nível de satisfação e um respondente um nível médio. Destaca-se que todas as questões que se referem ao grau de satisfação estão configuradas como: 1 – Muito pouco; 2 – Pouco; 3 – Médio; 4 – Alto; 5– Muito alto (escala likert de cinco pontos).

No grupo “B”, o representante afirma ter um nível alto de satisfação. No grupo “C” e “D”, houve a afirmação de um alto nível de satisfação, o que no caso do representante do grupo “D”, contraria o que foi relatado via telefone e descrito anteriormente.

Perguntado sobre o grau de satisfação com o desenvolvimento dos projetos pela Associação Cacau Sul Bahia, todos os respondentes informam um alto grau de satisfação. Tal informação traz incongruência com o que foi relatado por telefone, e transcrito nas questões acima, em relação a um dos representantes do grupo “A” e o representante do grupo “D”, haja vista que ambos afirmam ser necessária uma maior estruturação e apoio para divulgação e fortalecimento da IG.

No que se refere às informações e questões sobre os problemas da comunidade, as repostas foram as seguintes: Grupo “A”: três dos respondentes indicam um alto grau de satisfação, enquanto um deles apontou um grau médio de satisfação. O representante do Grupo “B” classifica como alto o grau de satisfação. Já o do Grupo “C” relata ser médio o grau de satisfação e o do Grupo “B” preferiu não se manifestar.

Quanto às informações sobre as soluções dos problemas identificados, no grupo “A”, dois representantes afirmaram ter um grau médio de satisfação, um apontou um grau alto e um não soube ou não quis se manifestar. Os representantes dos grupos “B”, “C” e “D”, apontaram um grau médio de satisfação.

Questionados sobre a comunicação por meio de relatórios, de como estão sendo tratados os problemas, foram obtidas as seguintes respostas: no grupo “A”, três dos respondentes afirmaram possuir um grau médio de satisfação e um não soube ou não quis se manifestar. Nos grupos “B” e “C” foram indicados um grau médio de satisfação e no grupo “D” foi apontado um alto grau de satisfação.

Sobre o grau de satisfação obtido com as informações de apoio oferecidas pela Associação Cacau Sul Bahia aos novos projetos, as respostas foram as seguintes: Grupo “A” – dois dos respondentes classificaram como médio o grau de satisfação, um como alto e outro como muito alto; no Grupo “B” houve a indicação do grau médio de satisfação; no Grupo “C” o grau de satisfação com as informações alcançou o nível médio e no Grupo “D” o nível alto.

No que se refere a informações sobre o desenvolvimento dos projetos apoiados, foram obtidas as seguintes respostas: grupo “A” – um dos respondentes atribuiu um grau muito alto de satisfação, um dos respondentes classificou como alto o grau de satisfação e dois dos respondentes apontam um médio grau de satisfação. No grupo “B” e “D” foram apontados um médio grau de satisfação e no grupo “C” foi apontado um alto grau de satisfação.

Sobre informações da satisfação sobre os objetivos e políticas da Associação Cacau Sul Bahia, no grupo “A” três dos respondentes indicaram um grau alto de satisfação e um deles apontou um grau médio de satisfação; nos grupos “B”, “C” e “D” foram apontados altos graus de satisfação.

No quesito sobre a satisfação com informações de melhoria/alteração de políticas públicas locais, três dos respondentes do Grupo “A” apontaram um grau médio de satisfação e um o grau muito alto. Nos grupos “B” e “D” foram escolhidas as alternativas que indicam um grau alto de satisfação e no grupo, “C”, a representante apontou um grau médio de satisfação.

Em relação ainda a essa pergunta, um dos respondentes do grupo “A” que escolheu um grau médio de satisfação sobre a melhoria das políticas públicas, falou com a pesquisadora por telefone e revelou que, na opinião dele, ainda não ocorreram mudanças, uma vez que estas levam tempo.

O representante do grupo “D”, que indicou um grau alto de satisfação, quando contatado por telefone, afirmou que faltam políticas públicas, que não há representatividade dos produtores por meio das cooperativas e associações, que a política pública existente para a agricultura familiar é inadequada, que falta incentivo do Estado para a cultura cacauífera e para o fortalecimento da IG e, por consequência, da Associação Cacau Sul Bahia.

Esses fatores também foram apontados pelo diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, quando afirmou que a região é composta por muitos agricultores familiares e que esses precisam de uma política pública de incentivo à capacitação, fornecimento de implementos agrícolas que melhorem os processos produtivos, não só de abertura de crédito, que na opinião do diretor executivo não estão sendo utilizados da maneira mais adequada pela falta de conhecimento/capacitação do produtor e precariedade da estrutura da propriedade, no que se refere à colheita, secagem e armazenamento do cacau.

No que se refere ao grau de satisfação das informações sobre os benefícios trazidos para a região sul Bahia a partir dos projetos apoiados pela Associação Cacau Sul Bahia, no grupo “A”, dois dos respondentes elegeram um grau muito alto de satisfação e dois um grau alto. Nos grupos “B” e “C”, foi escolhido a alternativa de grau médio e no grupo “D” um grau alto.

Das informações levantadas, é possível afirmar que as repostas do diretor executivo e dos líderes comunitários são convergentes no sentido de que a comunicação é importante e que precisa ser melhorada.

Stockinger (2001) e Mota e Mendo (2013), apontam que as interações por meio do processo de comunicação geram novos conhecimentos e saberes a partir dos anteriormente gerados e que é por meio desses processos comunicativos que ocorrem as transformações nas relações sociais que refletem nas dimensões pessoal, pública e do trabalho.

Em relação a alteração da imagem que os líderes comunitários possuíam em relação à Associação Cacau Sul Bahia, no grupo “A” dois dos integrantes informaram que houve melhora, para um deles a imagem não sofreu alteração e para outro superou as expectativas. No grupo “B”, o respondente informou que se manteve igual; no grupo “C”, relata-se que houve melhora e no grupo "D" que superou as expectativas.

Todos os grupos afirmaram confiar e considerar importantes as informações transmitidas pela Associação Cacau Sul Bahia, sendo que um dos representantes do grupo “A”, afirmou que as informações são importantes porque direcionam para o posicionamento no mercado e para a melhora da qualidade. O representante do grupo “B” atribuiu a importância e confiança nas informações ao fato destas possuírem embasamento técnico-científico.

Para a representante do grupo “C”, a importância das informações reside no fato de:

*Como compradora de cacau, é fundamental ter informação sobre o número de produtores, o volume esperado na safra, a garantia da qualidade através da certificação das amêndoas. A rastreabilidade, através da tecnologia adotada (QR-code) foi determinante para minha tomada de decisão ao optar por trabalhar exclusivamente com cacau fino de origem IG sul da Bahia” (sic)*

Com relação a tempestividade na transmissão das informações, para que estas possibilitem uma tomada de decisão, um dos respondentes do grupo “A” afirmou que são transmitidas muito perto do prazo. Todos os outros respondentes do grupo “A” e dos demais grupos consideraram que as informações são transmitidas em tempo satisfatório.

A percepção dos agentes chave em relação à Associação Cacau Sul Bahia quanto às necessidades locais e direcionamento dos projetos e ações visando o desenvolvimento territorial pode ser observada no Quadro 7.

**Quadro 7– Percepção dos líderes comunitários**

Enunciado: Em relação ao entendimento das necessidades locais e direcionamento dos projetos e ações com foco no desenvolvimento territorial, marque na coluna da direita o número que corresponde ao que você pensa, sendo: 1 – Insuficiente; 2 – Pouca; 3 – Neutra; 4 – Suficiente; 5 – Mais do que suficiente.	Grupos “A”	“B”	“C”	“D”
Em que medida a associação compreende os problemas enfrentados pela comunidade?	4	2	5	4
	5			
	4			
	4			
Em que medida a comunicação da Associação Cacau Sul Bahia motiva a comunidade a buscar soluções para as questões/problemas locais?	4	3	4	4
	4			
	3			
	4			
Em que medida a Associação Cacau Sul Bahia escuta e atende aos problemas locais?	4	3	4	4
	5			
	3			
	3			
Em que medida as pessoas da Associação Cacau Sul Bahia são boas comunicadoras no sentido de entender as perspectivas da comunidade sobre o desenvolvimento local?	4	4	5	4
	4			
	4			
	4			
Em que medida a Associação Cacau Sul Bahia traz orientações sobre dúvidas de problemas comuns relacionados com a comunidade?	4	3	4	4
	5			
	Não respondeu			
	3			
Em que medida a comunicação feita pela Associação Cacau Sul Bahia me identifica com os propósitos de desenvolvimento local da Associação e me faz sentir parte importante desse processo?	4	5	5	4
	5			
	4			
	4			

Em que medida as comunicações da Associação Cacau Sul Bahia são interessantes e úteis para o desenvolvimento local?	4	5	4	5
	5			
	4			
	5			
Em que medida os conflitos são tratados adequadamente por meio dos canais de comunicação colocados à disposição?	3	3	Não sabe	4
	4			
	Não respondeu			
	3			
Em que medida os canais de comunicação são adequados?	3	4	4	4
	4			
	Não respondeu			
	4			
Em que medida as práticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência?	2	4	Não sabe	4
	4			
	Não respondeu			
	Não respondeu			
Em que medida as informações escritas e relatórios são claras e objetivas, e refletem a situação da comunidade?	2	5	4	4
	5			
	Não respondeu			
	Não respondeu			
Em que medida são trazidas informações sobre políticas públicas de apoio a comunidade?	2	4	4	3
	4			
	Não respondeu			
	5			
Em que medida as instruções que contém os requisitos para apoio de projetos são claras e objetivas?	4	3	4	4
	5			
	Não respondeu			
	3			
Em que medida as reuniões entre Associação Cacau Sul Bahia e associados são bem organizadas?	3	3	Não Sabe	
	4			

	2			
	4			
Em que medida é fácil a utilização dos canais de comunicação colocados à disposição pela Associação Cacau Sul Bahia?	3	3	4	3
	4			
	2			
	Não respondeu			
A Associação Cacau Sul Bahia tem a quantidade certa de comunicação?	2	3	4	3
	4			
	2			
	Não respondeu			

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 7 pode ser observada a necessidade de ajustes na comunicação, a fim de que haja o engajamento dos diversos atores sobre os assuntos de relevância para o desenvolvimento local e sobre a nova forma de governança proposta pela Associação Cacau Sul Bahia em seu planejamento estratégico.

Nota-se que os pontos que necessitam de mais atenção residem na escuta e atendimento dos problemas locais, adequação e facilidade dos canais de comunicação colocados à disposição, organização das reuniões e quantidade de comunicação oferecidos pela Associação Cacau Sul Bahia.

Do contato telefônico com um respondente do grupo “A” e o respondente do grupo “D”, foi esclarecido que toda a comunicação com a Associação Cacau Sul Bahia é feita diretamente com o diretor executivo via telefone, pessoalmente ou por e-mail. O canal de maior interação entre os gestores de cooperativas, o representante do grupo “D” e a Associação Cacau Sul Bahia é por meio de um grupo de WhatsApp.

Conforme já anteriormente citado no presente trabalho, a mensagem codificada é transmitida por meio de canais de comunicação (WELS, 2005). Para compreender como os canais utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia são avaliados pelos líderes comunitários, aplicou-se o questionário apresentado no Quadro 8.

**Quadro 8 - Canais de informação**

A seguir são apresentados os diversos canais, por meio dos quais as mensagens são transmitidas. Indique conforme escala abaixo o número que melhor descreve a quantidade de informação que recebe por meio desse canal.				
Descrição: 1 – Insuficiente; 2 – Pouca; 3 – Neutra; 4 – Suficiente; 5 – Mais do que suficiente.				
Canais	Grupos			
Forma de Transmissão das mensagens	A	B	C	D
Cara-a-cara	4	2	5	4
	Não respondeu			
	4			
	2			
Telefone	4	3	4	3
	4			
	4			
	3			
Cartas e avisos escritos	3	2	-	3
	-			
	4			
	2			
Notícias em <i>outdoors</i> ou murais	3	1	2	2
	-			
	3			
	1			
Jornal ou boletim de notícias institucionais	1	4	3	1
	-			
	4			
	4			
Manuais de procedimentos	5	5	4	4
	-			
	-			
	5			
Correio eletrônico/informações rápidas gravadas ou ao vivo	1	4	4	4
	4			
	3			
	4			
Reunião com os gestores da associação	3	2	-	4
	-			
	3			
	1			
Reunião com outros associados	3	2	-	4
	-			
	3			
	1			

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados apresentados no Quadro 8 indicam que os canais utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia não estão sendo adequadamente utilizados para estabelecer uma comunicação desta com a comunidade.

Comparando-se os dados apresentados nos quadros 7 e 8, fica evidenciado que, na percepção dos respondentes, a comunicação feita entre a Associação Cacau Sul Bahia e a comunidade não é suficiente para que sejam atingidos a visão e a missão da Associação Cacau Sul Bahia, o que pode comprometer a disseminação dos saberes e práticas (inovação social) e a escolha da IG como instrumento de desenvolvimento territorial.

Nesse ponto a pesquisadora introduz as repostas dadas pelos dois entrevistados, via telefone, ambos gestores de cooperativas, associadas à Associação Cacau Sul Bahia, sendo que uma das cooperativas está vinculada ao processo de fundação da Associação, será denominada de cooperativa “E” e a outra de cooperativa “F”

A cooperativa “E” tem 1500 cooperados, sendo que, segundo informação da gestora, aproximadamente 70% desse número são “ativos” e apenas 500 produtores efetivamente negociam por meio da cooperativa. Já a cooperativa “F” apresenta um número bem menor de cooperados, são registrados 20.

Para ambos os gestores foi feita a pergunta do por quê a cooperativa que dirige resolveu se associar a Associação Cacau Sul Bahia. A gestora da cooperativa “E” respondeu que entende que o projeto da IG é um projeto para o futuro. Como sua cooperativa tem perfis variados de produtores, pensa que estar associada faz com que a IG se fortaleça. Segundo a gestora, estar associada pode agregar valor a todos os associados pela correlação entre produtor da região da IG, preservação da mata Atlântica e da biodiversidade. Segundo ainda a gestora da cooperativa “E”, a cooperativa “participa por mais que a IG não tenha ganhado dimensão” (sic), uma vez que afirma que a proposta da IG “enfrenta dificuldades culturais. É o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia que movimenta, que faz tudo, é ele que negocia os lotes, que visita as propriedades” (sic).

A gestora da cooperativa “E” afirmou que já teve a certificação UTZ<sup>8</sup> mas, que essa certificação é muito cara, sendo o selo da IG uma certificação que melhor

---

<sup>8</sup> A **Certificação UTZ** é um programa de **certificação** em nível mundial que visa estabelecer normas que garantam a produção agrícola, assim como a oferta responsável de cacau, café e chá.

atende aos interesses da cooperativa. Destaca-se que a gestora informou que ainda não negociou “com o selo” (sic).

O gestor da cooperativa “F” afirmou que o motivo da cooperativa se associar à Associação Cacau Sul Bahia foi o fato de poder mostrar para o cliente que tem um certificado, um selo. Para esse gestor quem atesta a qualidade do cacau é o Centro de Inovação do Cacau (CIC).

Questionado sobre como é feita a comunicação com a Associação Cacau Sul Bahia, resposta já dada anteriormente no questionário e agora por telefone, a gestora da cooperativa “E”, afirmou que a comunicação é feita direto entre ela (gestora) e o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, por meio de WhatsApp e e-mail. Afirmou que não existe comunicação direta com o produtor: “trazer o produtor para falar de IG é difícil (...) muitos são analfabetos” (sic). Afirmou ainda que as tentativas de reuniões com os produtores não têm funcionado e que a comunicação é feita por meio da cooperativa.

O gestor da cooperativa “F” afirmou que seu contato com a Associação Cacau Sul Bahia também ocorre com o diretor executivo por meio de telefone, WhatsApp e pessoalmente. Diz que considera fácil a comunicação e que a comunicação pessoalmente é a melhor forma.

Em relação ao questionamento que aborda escutar e apresentar solução à problemas locais, esta pesquisadora perguntou se a líder sentia que a Associação Cacau Sul Bahia incentivava a busca de solução para os problemas locais. A gestora da cooperativa “E” afirmou que a Associação Cacau Sul Bahia está mais mobilizada para os problemas locais e que o diretor executivo tem cada vez mais buscado uma mobilização. “O fulano (falou o nome do diretor) é muito antenado, está buscando mercado para o produto com selo da IG”. Afirmou ainda que vê como maior desafio para a IG conquistar outros mercados, o volume de cacau produzido; está havendo uma demanda de mercados menores e a estes a IG consegue atender.

O gestor da cooperativa “F”, afirmou que não consegue responder ao questionamento sobre o incentivo à solução dos problemas pois, se associou em dezembro. Indica como problemas a falta de acesso dos produtores às tecnologias, o que faz com que se tenha um “péssimo processo de produção e fermentação” (sic).

Referindo-se ao processo de comunicação sobre resolução de problemas, tanto para informar quanto para receber a informação dos cooperados, tem-se a seguinte percepção: a gestora da cooperativa “E” diz que somente agora está havendo uma mobilização para ouvir os gestores das cooperativas. Porém, relata o fato da região ser extensa e que a diversidade de hábitos e cultura é muito grande. Há uma diversidade grande de cooperativas e que as soluções são adaptadas a realidade de cada uma. A distância dificulta um maior entrosamento entre os gestores das cooperativas e a Associação Cacau Sul Bahia. Não houve uma negociação coletiva usando o selo da IG. Já o gestor da cooperativa “F” não soube informar como as pessoas são avisadas, em razão do pouco tempo de associado à Associação Cacau Sul Bahia.

As respostas obtidas confirmam o que Peruzzo (2007), Castells (2005) e Branco (2005) afirmam sobre a natureza diversificada dos públicos atingidos. No caso específico desta pesquisa pelas organizações do terceiro setor. Essa diversidade gera um alto grau de complexidade na elaboração das informações que serão transmitidas e da necessária adequação dos canais utilizados para que esses não sejam fatores de exclusão.

Os dados obtidos também vão ao encontro da pesquisa realizada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing em parceria com a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR) e Ipsos (2017), quando esta afirma que mais de 50% da qualidade da comunicação é falha.

É possível refletir ainda sobre a necessidade de haver um maior entendimento sobre a adequação das linguagens a cada ator envolvido no processo da IG. Tal afirmação encontra ressonância no que o diretor executivo relata sobre a comunicação nas “nas duas pontas” (sic), ou seja, com o produtor (alguns analfabetos, como indicado pela gestora da cooperativa “E” e com os compradores nacionais e internacionais. Quando o diretor usa o termo duas pontas, não está se referindo ao processo emissor – receptor, mas sim aos diferentes tipos de público e a necessidade de adequação de linguagem a cada um deles.

Para cada linguagem existe um canal adequado e as respostas dos líderes comunitários expressam uma inadequação/subaproveitamento dos canais utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia. Tal percepção encontra aporte em Kunsch (2006) quando esta aborda a necessidade de adequação da linguagem e dos canais de comunicação ao público pretendido de modo a reduzir os ruídos e

levar a mensagem de modo eficiente e eficaz.

Destaca-se que os depoimentos também estão em conformidade com os dados obtidos na entrevista realizada com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia quando este fala da diversidade de públicos que compõem a rede da Associação Cacau Sul Bahia e da comunicação como fator essencial e complexo na legitimação das ações e reconhecimento da organização.

Porém, em que algumas percepções, os agentes chave não atribuem à Associação Cacau Sul Bahia o papel de organização de terceiro setor que está mais próxima do cidadão e que valoriza as soluções encontradas na própria comunidade, para romper com o assistencialismo e promover emprego e renda e como consequência, gerar uma maior capacitação e aprofundamento para o exercício da cidadania. Papel atribuído às organizações do terceiro setor por autores como loschpe (2000), Hudson (1999), Tenório (2005), Teodósio (2002), Fernandes (1997), Smith (1991) e Costa Júnior (1998).

Os entrevistados parecem conhecer o papel atribuído às organizações do terceiro setor como instrumento de acesso de políticas públicas, de articuladoras dos saberes e práticas da comunidade para fortalecer a economia circular e solidária, e fortalecer a inovação social, preservando a cultura e, principalmente, servindo como agentes capacitadores de conscientização e cidadania. Apesar da importância atribuída às organizações do terceiro setor, no que se refere, especificamente, à Associação Cacau Sul Bahia, apesar do grande esforço e envolvimento despendido, são indicadas pelos respondentes uma série de fragilidades que podem comprometer o processo de desenvolvimento por meio da IG.

O diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia e alguns dos entrevistados expressam a necessidade de uma estratégia que dê maior visibilidade e compreensão da IG, especialmente considerando o fato de que para que o fortalecimento da IG como estratégia de desenvolvimento, necessita-se do fortalecimento dos produtores por meio do cooperativismo e do associativismo. O diretor afirma que *“quem não é visto não é lembrado”* (sic). Apesar do esforço do diretor e da consciência sobre a importância da comunicação, a Associação Cacau Sul Bahia apresenta, na percepção dos entrevistados, uma comunicação não sistematizada, ou seja, desorganizada, sem um planejamento e sem objetivos claros, o que tem refletido na imagem da associação perante a comunidade. Nas

falas de alguns agentes chave fica claro que, para eles, a Associação Cacau Sul Bahia é seu diretor executivo.

Nessa complexidade de relações, a comunicação é o elemento de aderência que dá consistência à construção de novos saberes, experiências e significados e a pesquisa reflete que, no caso da Associação Cacau Sul Bahia, essa aderência está comprometida, sendo a ausência de uma comunicação estruturada e estratégica um fator relevante para que essa barreira não seja ultrapassada, como aborda Junqueira (2004). Para o autor, as organizações do terceiro setor são espaços institucionais que interligam os setores e que exercem um importante papel na reconstrução da sociedade civil. A integração entre os setores e as pessoas permite uma visão integrada dos problemas, que são complexos, e de inovação na busca de soluções pela troca de saberes e experiências.

Segundo Thompson (2008), a interação social foi transformada em razão do desenvolvimento das mídias comunicacionais que funcionam como intermediadores da comunicação; essas mídias comunicacionais criaram novas formas de agir e interagir que atingem pessoas que não compartilham do mesmo espaço-tempo e referencial simbólico.

Nesse sentido, como já afirmou Kunsch (2003, p.204), o planejamento da comunicação é essencial para que não se percam recursos disponíveis e para que as ações de comunicação surtam efeitos. Porém, um bom planejamento de comunicação organizacional é complexo e abrangente, devendo ser pensado dentro de um contexto, estando “sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada”.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a ausência de um planejamento de comunicação compromete a captação de recursos, a adesão de novos associados e voluntários. Apesar do site institucional apresentar um significativo número de cooperativas associadas à Associação Cacau Sul Bahia, as respostas transparecem que essas cooperativas não têm uma representatividade junto aos produtores, o que impacta diretamente na consolidação da IG.

Ressalta-se ainda que, nas entrevistas com os líderes locais, ficou evidenciado que não há conhecimento das características da Associação, como sendo uma organização formal, sem fins lucrativos, sem distribuição de lucros e que é gerida pela doação de tempo e recursos de parceiros e voluntários.

#### 4.3 A Associação Cacau Sul Bahia e a IG: Análise da inovação social e do desenvolvimento territorial

Segundo Sarate e Piccinini (2019), as relações de reciprocidade proporcionadas pela partilha de laços de identidade construídos ao longo do tempo e espaço e do compartilhamento de recurso materiais e cognitivos, no contexto do território, têm impacto no desenvolvimento territorial, uma vez que a prática cotidiana traz o delineamento da forma de habitar o espaço. O habitante do espaço é quem dará o tom do desenvolvimento territorial e quanto mais engajado e comprometido com o projeto do território, maior será o grau de desenvolvimento desse território.

A busca de desenvolvimento, por meio da conquista da IG, é uma forma de delinear como os atores envolvidos no processo decidiram habitar o território. O reconhecimento da IG, como instrumento para alavancar o desenvolvimento territorial da região sul da Bahia, tem por elemento o reconhecimento de que há um contexto histórico, econômico e cultural que vincula os habitantes ao território.

A importância dos vínculos e da pertença para o desenvolvimento do território abordada por Sarate e Piccinini (2019) ficou explicitada nas respostas do diretor da associação ao se referir às motivações para a implementação da IG. Para ele, além da valorização da cultura, da história e da preservação ambiental, o processo da IG também visou à melhoria da qualidade e rastreabilidade do cacau para que haja uma diferenciação no mercado.

Segundo ainda o diretor a proposta da IG é criar o conceito sul da Bahia, com a promoção dos 83 municípios que compõem a região e servirá como um guarda-chuvas para outras iniciativas. A ideia é que os compradores olhem para o selo e associem a imagem da qualidade do cacau produzido no sul da Bahia.

A construção da IG para o setor cacauero do sul da Bahia tomou como referência a utilização da IG em outros locais do Brasil e no cenário internacional. De acordo com o diretor *“o fato de haver a IG, acaba refletindo na imagem de todo produto produzido naquela região e criando um referencial positivo do local, atrelado ao produto”* (sic).

Conforme foi possível verificar na sessão anterior, a potencialidade de desenvolvimento a partir da IG é um fator de concordância entre a Associação Cacau Sul Bahia e os líderes comunitários, especialmente no que se refere a valorização do produto e visibilidade para a região.

A ideia da IG é criar uma imagem semelhante a do café do Cerrado e eles apostam na ideia de que o comprador vai querer trabalhar o marketing dos produtos feitos a partir do cacau do sul da Bahia (IG), em conexão com as obras de Jorge Amado, de produto produzido na Mata Atlântica, preservação ambiental (cabruca) reforçada pelo controle rígido da qualidade do cacau, o que trará maior visibilidade para a região em vários aspectos, dentre os quais pode-se destacar o desenvolvimento territorial com base na história, sustentabilidade, entre outras, fomentando também o turismo. A articulação promovida para a obtenção da IG, segundo ainda o diretor executivo, serviu como pano de fundo para mudanças no contexto local, especialmente no que se refere ao setor de cacau e chocolate.

As respostas dos líderes comunitários indicam quais as mudanças que consideram mais significativas. O questionário trazia a seguinte afirmação que deveria ser assinalada com sim ou não: Após a fundação da Associação Cacau Sul Bahia, houve melhorias em tecnologia, cultura, educação (cursos de formação, palestras, capacitação técnicas), economia local, na participação das pessoas para discutir os problemas locais, nas condições gerais de vida e na conservação dos espaços públicos. Destaca-se que também foi solicitado que fossem apresentadas as melhorias verificadas em cada item.

**No Grupo “A”** o Respondente 1 – escolheu o sim para todas as questões, apontando como principais mudanças a fundação do Centro de Inovação do Cacau (CIC)<sup>9</sup> e a recuperação da autoestima do produtor, enxergando a produção de cacau como uma identidade. Afirmou que os cursos e capacitações na área de cacau e chocolate “*democratizaram o conhecimento de forma mais rápida e eficaz*”. O Respondente 2 – escolheu o sim para tecnologia, cultura, educação (cursos de formação, palestras, capacitação técnicas), economia local, na participação das pessoas para discutir os problemas locais. No entanto, não apontou quais as melhorias verificadas. O Respondente 3 afirmou que houve melhora em tecnologia e apontou a “fermentação do cacau, estufas solares, protocolos de boas práticas na colheita e pós colheita e também no beneficiamento e armazenamento”. Respondeu sim a todos os demais itens. O Respondente 4 disse sim para os itens:

---

<sup>9</sup> O Centro de Inovação do Cacau (CIC) foi inaugurado em março de 2017 e se constitui como um laboratório que realiza análises variadas em amêndoas de cacau e chocolate para detectar defeitos, classificar e avaliar a fermentação, medir o nível de acidez, percentual de gordura, índice de oxidação de gordura e vários outros. Presta serviços a produtores de portes diversos e também à indústria processadora. Está localizado dentro da Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

tecnologia, destacou o beneficiamento do cacau nesse item; educação (cursos de formação, palestras, capacitação técnicas), economia local, na participação das pessoas para discutir os problemas locais, nas condições gerais de vida. Em relação aos itens cultura e conservação dos espaços públicos, responde que não houve melhorias.

O respondente 2 do grupo “A”, que foi entrevistado por telefone, afirmou que é necessário um movimento para que haja uma melhoria no que se refere ao acesso à internet. Afirmou que a maioria dos produtores não tem acesso a essa tecnologia, o que dificulta que os mesmos sejam inseridos no processo de trocas de experiências e saberes e da busca de solução para os problemas locais. Disse ainda que eles não podem arcar com os custos de uma conexão via satélite. Afirmou que o ideal seria a Associação contar com um espaço físico próprio, onde os produtores pudessem se reunir. Afirmou que quando as pessoas estão reunidas há uma troca de ideias e um melhor planejamento para aplicação dos esforços e recursos. “*As pessoas ficam mais azeitadas, mais aquecidas e mais preparadas para atender as demandas*” (sic).

Quando perguntado se ele achava que a Associação Sul Bahia contribuía para o desenvolvimento da região, afirmou que sim e fez uma ressalva: “*quando o produtor consegue ver o diferencial, ele ganha mais dinheiro pelo trabalho*” (sic). Nota-se que para o respondente o desenvolvimento está restrito a um grupo específico que consegue perceber o diferencial.

Ao ser questionado se a Associação trouxe alguma novidade que o líder nunca havia pensado, o respondente 2 do grupo “A” afirmou que não. Todavia, apesar de ter respondido que não, afirmou que a Associação Cacau Sul Bahia trouxe a possibilidade de fazer algumas coisas em grupo que não conseguia fazer sozinho. Trouxe notoriedade estadual, nacional e internacional. Que, “*embora tenha hoje a facilidade digital, às vezes para vender um lote de cacau ou chocolate para fora do Estado e até mesmo da própria cidade, muitas vezes tem que fechar um volume, que o produtor sozinho não atende*” (sic). Questionado ainda sobre a mudança promovida pela associação, o produtor respondeu que “*mudou a possibilidade de negócios pela IG, que não acessaria sozinho, a divulgação melhorou bastante(...)*” (sic)

**No Grupo “B” o representante** respondeu sim para todos os itens e também indicou como melhoria tecnológica, a criação do Centro de Inovação do

Cacau (CIC). A representante do **Grupo “C”** expressou como melhoria tecnológica o rastreamento das amêndoas via QRCode. Em relação à cultura, destacou as reuniões para divulgar a importância da manutenção da cultura local, do cacau cabruca e da padronização dos processos e produtos. Nos itens economia local, na participação das pessoas para discutir os problemas locais, nas condições gerais de vida respondeu sim, sem outras observações e quanto a conservação dos espaços públicos e educação (cursos de formação, palestras, capacitação técnicas), não respondeu.

O representante do **Grupo “D”** afirmou que ocorreram melhorias na tecnologia e indica o beneficiamento do cacau; cultura e aponta o manejo sustentável, educação (cursos de formação, palestras, capacitação técnicas), destaca os cursos na área de beneficiamento de cacau, na participação das pessoas para discutir os problemas locais. Apontou que não houve melhorias na economia local, nas condições gerais de vida e na conservação dos espaços públicos. Ao ser ouvido também por telefone, expressou a importância da Associação Cacau Sul Bahia para a região, atribuindo ao selo desenvolvido por ela como um diferencial. No entanto, destaca que funciona para uma minoria dos produtores.

Afirmou ainda que a Universidade Estadual de Santa Cruz, que deveria ser um polo de expansão de conhecimento e de busca de solução para os problemas, nunca foi voltada para os problemas da região. Citou como exemplo que no curso de Agronomia de referida Universidade “*não existia a matéria cacau. O aluno chega em Paris, no salão de chocolates diz que é da região do cacau sem um fundamento na formação*” (sic). Diz também que a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) está mais voltada para a realidade e para a busca de soluções locais. Afirmou que essas iniciativas no ramo ainda são tímidas, os cursos são mais voltados para a área de chocolate.

Em relação ao cacau, o respondente afirmou que existe na região uma “*fábrica de mudas de cacau de altíssima qualidade, que é utilizada para fazer politicagem*” (sic). Mencionou que o produtor precisa encontrar caminhos para se estruturar e fortalecer. Segundo ainda o respondente é preciso “*burilar a IG; precisa de um incremento grande de estratégia. Precisa dar cara, estruturar para mostrar a importância da IG*” (sic). Assegurou que as grandes iniciativas vieram de empresários de fora da região. O respondente aponta expressamente os nomes de Guilherme Leal, Instituto Arapyáú e chocolates Dengo como os grandes

incentivadores da IG e do desenvolvimento da região, diz que foi por incentivo deles que o Centro de Inovação do Cacau (CIC) foi criado.

Em relação à qualidade das amêndoas e à comercialização a um preço que considera justo, indica o CIC como o elo entre produtores e compradores: “O CIC faz amostras da qualidade de cacau...tinha um padrão de compra e ampliou e promove o comércio justo, paga 150% acima do valor de mercado” (sic).

O respondente confirma ainda o fato relatado por Rocha (2008) no que se refere às diferenças de classes sociais existentes na região e como a vassoura de bruxa afetou a vida local.

*Foi investindo muito para manter a fazenda e houve muito suicídio e desespero na região. Os produtores tomavam recurso e pagavam no ano seguinte, com a quebra houve a inadimplência e hoje o banco não quer dar crédito o que dificulta a produção; o produtor de cacau não está acostumado a dever. Riqueza feita pelos da região e pessoas atraída pela riqueza do cacau; ... homens que construíram a região rica pobre e hoje pobre rica (GRUPO D).*

O respondente falou ainda de Jorge Amado, filho de produtor de cacau pequeno e teve oportunidade de estudar em Ilhéus e viveu do cacau, no entanto, afirma que considera que os livros de Jorge Amado não retratam de forma adequada a região. Também relatou que a diferença entre o preço do quilo do cacau e do quilo do chocolate é brutal, sendo um dos pontos que precisa ser trabalhado como forma de valorização e incentivo ao produtor (cadeia justa). Para ele precisa haver políticas públicas que incentivem e organizem o setor, “se o produtor não se organizar não consegue força no mercado e para negociar com a indústria, precisa organizar para fortalecer” (sic).

Segundo Unceta, Castro-Spila e Fronti (2006), os problemas sociais, se observados por uma ótica construtivista, são a representação das interações sociais decorrentes da verificação de questões sociais reais ou potencialmente controversas. Considerando os problemas sociais como efeitos da construção social, eles são permeados pelos conflitos entre os agentes, contexto social, oportunidades, recursos disponíveis, conhecimento e informação. Destaca-se que todos esses fatores puderam ser observados durante o processo da IG.

No que se refere à inovação social pode-se apreender, por meio dos dados obtidos na pesquisa, que uma das principais características destacadas foi a articulação entre as organizações para a obtenção da IG. Segundo o diretor

executivo

*O maior ganho para a região foi agregar várias instituições que já buscavam solução para os problemas da região, em que o SEBRAE acabou sendo um medidor entre essas várias instituições que passaram a buscar conjuntamente soluções para a região. As instituições se organizaram para fazer um grande planejamento estratégico visando entender em que frente cada instituição estava trabalhando (sic).*

Questionado sobre os projetos de desenvolvimento territorial a partir de organizações do terceiro setor, o diretor executivo respondeu que esse modelo de pensar o desenvolvimento e a governança está presente na região desde 1990. Porém, essas iniciativas estavam pulverizadas e muitas delas estavam apoiando projetos semelhantes de forma descentralizada, o que acarretou perda de tempo e de recursos.

A partir da reunião das várias entidades existentes na região e da efetiva comunicação entre elas, houve o consenso de que o processo de IG era um instrumento para o desenvolvimento territorial, com a valorização da cultura local, especialmente do sistema cabruca. Os esforços foram sendo direcionados no sentido do fortalecimento de apenas uma das iniciativas sobre o mesmo tema ou temas correlatos. Tal reunião de esforços gerou uma rede de apoio para o desenvolvimento territorial, com uma concentração de esforços para a obtenção da IG, considerou o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia.

Todavia, as respostas do diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia não encontram ressonância com as respostas dadas pelos líderes comunitários que indicam a necessidade de estruturação. Tal fato é expresso no relato do representante 2 do grupo "A". *"Falta mais entrosamento entre os parceiros e o administrativo da IG. É preciso que sejam feitas visitas às cidades e locais onde os produtores estão"* (sic). É constatado também no depoimento dos gestores das cooperativas "E" e "F" ao dizerem que o diretor executivo é o *"braço da Associação, o faz tudo da IG"*, o que revela uma fragilidade da Associação Cacau Sul Bahia como organização, uma vez que as ações, na percepção dos respondentes, estão concentradas em um único indivíduo.

Os representantes das cooperativas "E" e "F", quando perguntados se entendiam que a Associação Cacau Sul Bahia trazia desenvolvimento para a região, relatam: Cooperativa "E" - *"Pensando só na região de Gandú, não. Mas na região como um todo, é possível ver que estão se abrindo portas"* (sic). A mesma

representante declarou que a IG é um “*processo para o futuro*”; Cooperativa “F” – afirmou que acredita que a ajuda da Associação virá pelo fato de agregar vários produtores com perfis diferentes, o que possibilita a troca de experiências. Porém, ainda não participou de nenhuma reunião, “*vi apenas a divulgação de alguns trabalhos de excelência*” (sic).

Ainda como um processo de inovação, o diretor executivo aponta a criação de um produto agrônomo e tecnicamente que atendessem aos padrões de qualidade. Ele afirma que o regramento para aferição da qualidade do cacau que permite a utilização do selo IG, também é uma inovação na medida em que trouxe regras claras e objetivas que consideram aspectos de qualidade das amêndoas. Ou seja, atinge o padrão aquela amêndoa que apresente mais aspectos positivos, como por exemplo, melhor fermentação. Segundo o diretor executivo, essa forma de aferir a qualidade é diferente da feita pelo Ministério da Agricultura, pois, nesse os parâmetros de classificação levam em conta um menor número de defeitos como, por exemplo, a permissão de que em cada saca pode ter até um certo número de outros componentes que não amêndoas de cacau.

Perguntado sobre quais os benefícios trazidos pela padronização, o diretor executivo explica que

*a ideia da padronização é a de que as regiões produtoras de cacau (Bahia, Pará, Espírito Santo e outras) cheguem a um padrão de qualidade uniforme para que a “fama” internacional de que o Brasil vende cacau ruim fosse alterada. Segundo o diretor executivo, a falta de padronização faz com que os compradores ofereçam preços mais baixos pelo cacau brasileiro (sic).*

Segundo ainda o diretor executivo, antes das normas de padronização da IG, não havia uma “*régua*” (sic) que aferisse objetivamente que a partir do atingimento de determinados requisitos, aquela amêndoa teria maior valor agregado. A classificação do Ministério da Agricultura do Brasil estabelece critérios mínimos para a segurança do alimento. A classificação da IG permite uma diferenciação da qualidade das amêndoas de cacau baseada nas qualidades e diferenciais do cacau em razão da região. Pela falta de estabelecimento de padrões objetivos que atestassem os diferentes graus de qualidade das amêndoas, os compradores criavam seus próprios padrões para compra e estabelecimento de preço, o que diminuía o poder de negociação dos produtores.

O diretor reforça a importância da padronização como um reflexo direto do aumento do poder de negociação no mercado de cacau, pois só assim os produtores terão como estabelecer valores de mercado baseados em regras objetivas de qualidade do produto. Atualmente se compra cacau de péssima qualidade e de excelente qualidade pelo mesmo preço, em razão do regramento do Ministério da Agricultura.

Outro fator apontado como novidade pelo diretor executivo é o compartilhamento das informações sobre as negociações de cacau fino:

*tudo na IG é aberto. Uma das coisas que sempre foi caixa preta no mercado de cacau, mas que a gente vem desmistificando e que as pessoas vêm começando a ter ideia sobre isso é, por exemplo, negociações de cacau fino, cacau de qualidade superior. Ninguém sabe quem vende, ninguém sabe quem compra, ninguém sabe quanto paga, ninguém fala nada, e hoje a gente tem esses dados, os que passam pela nossa mão, que são todos abertos (sic).*

Segundo o diretor executivo, para esses produtores de cacau a ausência de concorrência favorecia o comércio dos produtores de cacau superior. Hoje essa ideia vem sendo trabalhada, no sentido de que o aumento de produtores no segmento de amêndoas de qualidade superior possibilita o atendimento de uma fatia maior do mercado e uma maior segurança no cumprimento dos contratos, dando destaque à importância da união e fortalecimento do cooperativismo. Quando o diretor executivo se refere aos compradores internacionais afirma “*que ninguém quer pegar um navio, atravessar o oceano para comprar pouca coisa*” (sic).

A rastreabilidade da amêndoa via QRCode é outro diferencial que surgiu com o processo da IG. Para o diretor executivo a compreensão sobre a importância da transparência é um desafio. Perguntado de que forma é garantida a transparência, o diretor executivo indica a rastreabilidade da qualidade do produto. O sistema de rastreabilidade foi desenvolvido por meio da parceria com a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), por meio do programa de mestrado de inovação tecnológica: “*a análise de qualidade já existia no mercado de cacau, mas não nesse nível de transparência que você tem uma instituição de fora, entre aspas, analisando a qualidade do cacau do produtor*” (sic).

Segundo o diretor executivo, a padronização do cacau e a transparência traz segurança para quem está vendendo e para quem está comprando, além de reduzir o tempo das negociações. A rastreabilidade diminuiu o tempo de negociação,

haja vista que no QRCode estão todas as especificações do cacau e quando são necessários mais esclarecimentos o comprador entra em contato com a Associação Cacau Sul Bahia. *“A rastreabilidade via QRCode já vem a partir da roça e na é também feito na cooperativa (quando for o caso)”* (sic).

As informações dadas pelo diretor executivo são no sentido de que, em razão dessa rastreabilidade houve uma significativa redução das negociações diretas entre pequenos e médios produtores com os compradores pequenos e médios de cacau de qualidade. Porém, essa ainda não é uma realidade percebida para compradores que buscam grandes quantidades de cacau; esses ainda continuam comprando diretamente dos produtores.

Falando ainda sobre a rastreabilidade, o diretor executivo explica que é difícil o entendimento da implantação da tecnologia na cadeia de cacau, se referindo especialmente a utilização do QRCode. Quando explicada a importância dessa ferramenta para a transparência, o diretor afirma que o maior desafio na implantação da IG é a comunicação para que haja a compreensão dessas mudanças.

Com o processo da IG, houve uma extensa coleta de dados econômicos, sociais, de produção e de tecnologias utilizadas no cultivo do cacau e esses dados estão embasando as pesquisas, inclusive no que se refere à produção e comercialização do chamado cacau fino que, nas palavras do diretor, eram informações que estavam numa *“caixa preta”* (sic), refletindo na qualidade das pesquisas para o desenvolvimento territorial.

Com referência à melhoria na qualidade da educação (cursos, capacitações, entre outros) a declaração do diretor executivo converge com os depoimentos do representante do grupo “D”, quando este afirmou que não havia cursos específicos voltados para o cacau. Segundo o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, até 2015 não havia cursos de curta duração, graduação ou pós-graduação nas áreas de cacau e chocolate. A partir do levantamento de dados para a obtenção da IG, novos cursos nas áreas de marketing, gestão, capacitação técnica profissional entre outros, foram abertos na região. O diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia relatou também que foi criado um grupo de WhatsApp chamado movimento cacau, chocolate e cultura, que envolve professores, profissionais, estudantes, entre outros, que promovem vários outros cursos, inclusive gratuitos.

Como reflexo da padronização das amêndoas, alguns produtores de chocolate relatam que houve o despertar do interesse em pesquisar e aprender sobre o cacau fino e em como melhorar as formulações e o padrão de qualidade. Também investiram em marketing, o que resultou em um aumento considerável das vendas, o que confirma a participação como agente de transformação, conforme relatado por Amaro (2003), quando este se refere ao desenvolvimento participativo.

De acordo com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia alguns fabricantes de chocolate *bean to bar*, relatam que há uma melhora no rendimento do chocolate quando é utilizada a amêndoa com o selo da IG. Tal melhora se dá em razão de se levar menos tempo para a produção do chocolate (em média 25% de tempo a menos numa fábrica pequena) tendo em vista que o maior tempo é dispensado na primeira etapa do processo que é o descasque, limpeza e a torra. Como as amêndoas da IG tem um padrão, a limpeza é mais rápida e fácil, ocorrendo uma uniformidade na torra das amêndoas.

Considerando que a IG trouxe maior visibilidade e agregou valor ao cacau que atende aos padrões de qualidade, segundo o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, os chocolateiros começaram a solicitar a colocação do selo da IG no chocolate, uma vez que há uma associação natural entre cacau e chocolate. Foi necessário um processo de esclarecimento de que a aprovação da IG foi somente para as amêndoas de cacau. Em razão do reconhecimento dos benefícios trazidos pela IG e buscando inovar o processo de produção e divulgação do chocolate feito a partir das amêndoas certificadas, foi criada a Associação de Produtores de Chocolate do Sul da Bahia (CHOCOSUL), que surgiu de uma demanda da Associação Cacau Sul Bahia, que acabou sendo uma articuladora dessas pessoas.

Segundo o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia, a busca da IG e a criação da Associação Cacau Sul Bahia fomentou várias mudanças na região. Em razão da mobilização das entidades parceiras e da criação da Associação Cacau Sul Bahia houve a inclusão dos cursos técnicos disponibilizados pelo Estado da Bahia voltados ao cacau e chocolate.

Em continuação a explicação das mudanças trazidas para região em razão do processo de aquisição da IG, o diretor executivo disse que a efetiva concessão do selo da IG foi um “*divisor de águas*” (sic) pois, alguns dos produtores que antes eram entusiastas da IG por vislumbrarem um aumento de preço na venda da amêndoa de cacau, agora não querem se adequar aos padrões de qualidade que

permitem a utilização do selo da IG. Em alguns casos, a adequação depende de mudanças simples no manejo. O diretor executivo traz um exemplo dessa realidade: na coleta de amostras de um produtor foi constatado que as amêndoas tinham uma quantidade maior de misturas que a permitida no regulamento que controla o padrão de qualidade. Foi informado o fato para o produtor e indicado que para a solução da questão bastava que o mesmo peneirasse as amêndoas. O produtor disse que nunca tinha peneirado e que não iria fazer o procedimento, motivo pelo qual não mais se interessava em colocar em seu produto o selo da IG.

*quando você se transforma em uma região referência para um produto, não só o cacau com indicação geográfica vai ter valor agregado, um exemplo disso é o Equador...o Brasil tem um diferencial do resto do mundo porque, como a gente produz menos do que consome, a gente tem um ágio interno (DIRETOR CACAU SUL BAHIA).*

Ainda segundo diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia houve um fortalecimento da rede de cooperação que acaba refletindo em benefícios para as cooperativas e para os produtores em geral.

Questionados sobre novidades trazidas pela associação Cacau Sul Bahia que não haviam sido pensadas anteriormente, o respondente do grupo “A”, diz que a própria IG é um exemplo. Essa percepção de fortalecimento de rede de cooperação fica demonstrada quando ele afirma que *“trouxe a possibilidade de fazer algumas coisas em grupo, que não conseguiria fazer sozinho”* (sic). Para “D” também, a própria IG é uma novidade, *“é um projeto para o futuro (...) não que não seja de presente. Precisa ser abraçada pelos produtores, que precisam ver seus produtos nas prateleiras de outros estados e até fora do país”*. O respondente afirmou que precisa ter o engajamento dos jovens para sintam vontade de empreender e vislumbrar um futuro melhor. A gestora da cooperativa “E” também aponta a própria IG como novidade: *“a proposta de ter um selo fez surgir a Associação Cacau Sul Bahia que congrega essa diversidade regional e cultural, colheita no balaio (...)”*. Para ela, a Associação fez ressurgir a ideia da organização dos produtores por meio do cooperativismo, que tem uma história de fracasso na região (a maioria das cooperativas não conseguiu sobreviver). O gestor da cooperativa “F” também indica o selo como novidade e como instrumento importante na formação de uma rede de discussão dos problemas locais.

O fortalecimento da rede trazida nas entrevistas é corroborado por Schneider e Tartaruga (2004), assim como por Mendéz (2006) e Murray *et al.* (2010) ao abordarem a importância do desenvolvimento territorial a partir de identificação das prioridades e da valorização dos recursos naturais, da cultura e dos conhecimentos locais e no compromisso dos sujeitos que estarão envolvidos no projeto de desenvolvimento. O fortalecimento da rede de cooperação, mesmo que incipiente, é uma característica da inovação social.

Segundo André e Abreu (2006) e Monteiro (2019) é mais fácil ligar inovação a um serviço ou produto, entretanto, esses autores ressaltam que é por meio dos processos que a inovação social se sobressai, uma vez que possibilita a movimentação de elementos e recursos pouco explorados ou ainda inexplorados. Esse fator ficou evidente no processo da IG pois, por meio dele, houve a mobilização dos atores locais, um novo olhar para formas de gestão anteriormente consideradas ruins (cooperativismo), geração de dados para um melhor entendimento do mercado, exposição de fragilidades que foram resolvidas em um certo grau (cursos de capacitação).

As fragilidades apontadas pelos respondentes na pesquisa encontram ressonância nas observações de Unceta, Castro-Spila e Fronti (2006), quando estes afirmam que a inovação social surge em meio a conflitos entre agentes, contexto social, oportunidade e recursos disponíveis. No caso da Associação Cacau Sul Bahia fica claro que, na percepção dos respondentes, todos esses fatores estão na composição da conquista da IG.

Quando questionado sobre a relação entre a IG e o desenvolvimento territorial, o diretor afirmou que a Associação está intermediando um contrato com um comprador internacional que necessitará da produção de seis (06) cooperativas para atender a demanda, o que gera trabalho e renda, e reflete na qualidade de vida das pessoas. Segundo ele, esses contratos irão alavancar uma região inteira, porém, o que para ele está sendo mais difícil é comunicar esse objetivo. Tal dificuldade reforça a importância da comunicação estratégica no processo de gestão das organizações.

Segundo Da Costa Bueno (2005), De Lourdes Oliveira, De Paula e Marchiori (2012); Musse, Silva, Nicolau (2017) e Kunsch (2018), a comunicação não é utilizada apenas para transmitir informações; a comunicação está diretamente ligada ao sistema de gestão e cultura organizacional que deve estar alinhada a vida

cotidiana e social. As estratégias de comunicação legitimam os discursos dos atores e permitem que haja uma poderosa forma de interação entre os sujeitos, permitindo a otimização dos recursos e conquista dos objetivos pretendidos.

Por fim, questionou-se ao diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia sobre como a Associação se mantém financeiramente, haja vista que, conforme pesquisa da Escola Superior de Propaganda e Marketing (2017), a comunicação também é um fator primordial para a captação de recursos e parceiros. Destaca-se que a região já tem uma tradição em organizações do terceiro setor e, desde a década de 1990, já existiam organizações de apoio e incentivo ao desenvolvimento local. Para o diretor executivo, essas organizações acharam interessante a IG para fomentar o desenvolvimento territorial e contribuíram de forma substancial com recursos financeiros, humanos, pesquisas, entre outros, para a viabilização da IG e a fundação e manutenção da Associação.

O diretor executivo afirma ainda que, atualmente, a Associação está buscando recursos junto ao governo do estado para a estruturação das cooperativas e capacitação. Hoje, sem o apoio do Estado e dos parceiros, a Associação fecha, pois, não dispõe de estrutura para se manter. Destacou ainda que, por enquanto, a manutenção é feita por meio de financiamento direto de um Instituto da região, das anuidades das cooperativas e das empresas de chocolates que têm produtos com mais de 50% de massa de cacau da IG, e que pagam para constar na embalagem que o produto é fabricado com amêndoas da IG. Esclarece também que o Instituto financiador já diminuiu bastante a contribuição, haja vista que o mesmo trabalha com a ideia de autonomia das instituições que apoia, motivo pelo qual o diretor acredita que em breve esse financiamento irá cessar. A aposta da Associação agora é a concretização de um projeto junto ao governo do estado, que tem como foco o apoio e fortalecimento de algumas das cooperativas para melhora da visibilidade e comercialização do cacau para a geração de renda.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a Associação Cacau Sul Bahia e a IG se mantêm em razão das parcerias estabelecidas. Há cessão de espaço físico, grupos de pesquisa e laboratório na universidade, há incubadoras que recebem o cacau e fazem o processamento, dentre outras colaborações e a IG funciona dentro dessa estrutura.

O diretor destaca que toda a estruturação da inovação, fortalecimento de redes e outros desdobramentos do processo de desenvolvimento territorial

dependem do compromisso e fortalecimento das cooperativas. Uma grande parte dos produtores e cooperados é representada pela agricultura familiar.

Nas discussões sobre a estruturação do desenvolvimento territorial, considerando-se o contexto do sul da Bahia, a ajuda do estado da Bahia para os agricultores familiares é essencial, na visão do diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia. Ainda segundo ele, essa ajuda do estado da Bahia será mais eficaz se vier na forma de estruturação da propriedade (galpões, visitas de técnicos, laboratórios, estufas, equipamentos para lida no campo, etc.) e de capacitação da mão de obra, pois, se houver o empréstimo de dinheiro, acredita que os agricultores familiares terão dificuldade em gerenciar esse recurso pela ausência de estruturação básica da propriedade, o que pode gerar um maior endividamento do produtor familiar. Ressalta-se que esse processo de estruturação do agricultor familiar é fundamental para a consolidação do desenvolvimento territorial, gerando melhoria na qualidade de vida.

A proposta da Associação Cacau Sul Bahia, segundo o diretor executivo, é que todos tenham a possibilidade de acesso a IG, que se tenha um caminho inclusivo para o desenvolvimento territorial e que todo o processo seja feito por meio das cooperativas. Além disso reafirma que esse processo de desenvolvimento territorial inclusivo, passa pela organização e fortalecimento das cooperativas para que um número maior de produtores seja beneficiado, sendo a IG o instrumento articulador desse processo. Para ele, essa inclusão depende do querer e voluntariedade dos produtores.

No contexto da presente pesquisa, foi possível verificar que a IG foi pensada como um instrumento para fomentar outras atividades, como: turismo, negócios, inovação, pesquisa e educação. E, que a falta de uma comunicação estratégica planejada influencia nos objetivos institucionais, sobretudo, no que se refere ao quesito de construir uma nova forma de governança e, conforme apontado pelas entrevistas com os líderes locais, acarreta ruídos entre o papel da Associação Cacau Sul Bahia e as expectativas geradas entre os líderes locais.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu constatar que há um considerável referencial teórico sobre terceiro setor e sobre comunicação organizacional, porém, quando se pesquisa comunicação organizacional no terceiro setor há uma redução significativa de fontes de pesquisa, sobretudo no Brasil.

A importância da comunicação ressaltada pela literatura científica no que se refere a legitimação das organizações junto a seus públicos e que a ausência de um planejamento de comunicação compromete a captação de recursos humanos e financeiros, comprometendo sua sobrevivência, pode ser corroborada pelos dados coletados nas entrevistas.

Como conclusão e respondendo ao objetivo geral da pesquisa pode-se constatar que a comunicação e a inovação social são fatores relevantes para o desenvolvimento territorial. E que, apesar da comunicação estratégica ser apontada como importante instrumento para a consolidação dos projetos desenvolvidos pela Associação Cacau Sul Bahia, essa ainda é feita, na percepção dos respondentes, de forma desestruturada e sem planejamento. Não há objetivos previamente definidos; públicos-alvo determinados; formas de aferir a efetividade da comunicação realizada; investimento em equipe ou pessoa especializada para o planejamento da comunicação.

No caso específico da Associação Cacau Sul Bahia, a ausência de planejamento estratégico de comunicação dificulta também a captação de recursos e a compreensão dos objetivos institucionais pelos produtores, associados e público em geral, e compromete a construção do novo modelo de governança e empreendedorismo para o território, como proposto no planejamento estratégico da Associação, uma vez que tal modelo depende do fortalecimento do cooperativismo e do associativismo.

São utilizados como principais canais de comunicação entre os líderes comunitários e a Associação Cacau Sul Bahia, o telefone, o WhatsApp, o contato direto com o diretor executivo da Associação Cacau Sul Bahia e o e-mail. Apesar da variedade de canais, ainda foram indicados ruídos de comunicação entre os integrantes do processo comunicacional.

No que se refere à linguagem verbal, não há um planejamento de comunicação e nem estratégias comunicacionais definidas pela Associação Cacau

Sul Bahia, gerando o comprometimento sobre a compreensão e identificação da causa central apresentada na missão institucional: “Proteger o cacau por meio da indicação geográfica sul da Bahia, valorizando os seus aspectos socioeconômicos, culturais e ambientais”.

Em razão da ausência de um planejamento de comunicação há o comprometimento da “participação de todos os segmentos organizados na cadeia produtiva do cacau e do chocolate, para que possam discutir de forma igualitária e justa os rumos da governança regional. Nesse aspecto há conformidade entre as falas do diretor executivo e dos líderes locais quando apontam perceber ruídos na comunicação existente entre a Associação Cacau Sul Bahia e seus diversos públicos. Desse modo, há uma desarticulação entre a percepção dos respondentes e os fatores destacados no planejamento estratégico da associação que prevê impulsionar as relações sociais, econômicas e ambientais na zona geograficamente abrangidas; a relação entre os atores da cadeia produtiva e o associativismo, cooperativismo e empreendedorismo na região.

Resta claro que há ruídos consideráveis entre os objetivos e finalidades organizacionais da Associação Cacau Sul Bahia e as expectativas dos associados e dos agentes chave, sendo primordial um planejamento estratégico da comunicação, a fim de minimizar esses ruídos.

Destaca-se ainda que a inovação social na região é fomentada em um meio restrito (universidades e entre os membros das cooperativas mais estruturadas) e em um raio territorial reduzido, segundo a visão dos líderes comunitários. Esses indicam como sendo muito importante uma melhor e maior divulgação da IG e das pesquisas sobre o cultivo, processamento e armazenamento do cacau para a melhoria da qualidade do produto e para o desenvolvimento territorial.

Para os entrevistados, a ausência do planejamento da comunicação é um fator relevante para que não tenham ocorrido mudanças para um grupo significativo da região abrangida pela IG. Tais mudanças poderiam ter sido maiores pelo compartilhamento estratégico de saberes e práticas, levando a conscientização de que uma das possíveis formas de desenvolvimento poderia vir pela melhoria da qualidade do cacau, cultivada pelo sistema cabruca, forma tradicional e arraigada de cultura local, que respeita o meio ambiente, valoriza biodiversidade (cabruca) e preserva o modo de vida dos habitantes locais.

Não obstante os ruídos de comunicação decorrentes da ausência de uma comunicação estratégica e bem estruturada, a visão dessa riqueza local, baseada no respeito à biodiversidade, refletiu diretamente no estabelecimento de padrões objetivos para definir o que é considerado como cacau de qualidade para os padrões da IG, trazendo uma inovação importante para a cultura cacauzeira do sul da Bahia.

Pode-se dizer que a rede de educação também foi impactada em razão do processo de busca da IG que, apesar de uma comunicação sem planejamento (desestruturada), possibilitou o levantamento de dados que culminaram na criação de cursos de capacitação no ramo do cacau e chocolate.

Nesse sentido, fica evidenciada que a comunicação possibilita ampliar os fatores conducentes de inovação social e de desenvolvimento territorial e que a comunicação estratégica da IG, como instrumento de desenvolvimento territorial, legitima a organização e os atores, estimula investimentos, proporciona uma maior visibilidade no mercado e impulsiona atividades complementares, como o comércio e o turismo, fortalecendo a economia pela geração de emprego e renda.

A comunicação estratégica é elemento de fortalecimento do capital social e de conscientização da necessária preservação da biodiversidade e do patrimônio histórico cultural. É por meio de um bom planejamento de comunicação que haverá contribuições valiosas, dos envolvidos no projeto de desenvolvimento territorial, capazes de transformar recursos potenciais em efetivos. Reflete-se que, especialmente entre as organizações do terceiro setor, a comunicação estratégica tem que remeter à compreensão e sensibilização para a causa defendida.

Nesse contexto, a presente pesquisa que objetivou a reflexão sobre a importância do papel da comunicação como fator articulador de inovação social e desenvolvimento territorial, considera que, apesar da comunicação ser reconhecidamente essencial ao desenvolvimento, esta ainda não é trabalhada de forma adequada pela organização pesquisada, de acordo com a percepção tanto de quem organiza como de quem recebe a comunicação. Portanto, indica-se a estruturação da comunicação estratégica para o fortalecimento da IG, do selo, e da associação de modo geral. Tal estruturação pode significar até mesmo um fator relevante para a sobrevivência da associação, da implementação das inovações sociais, assim como do desenvolvimento territorial.

## REFERÊNCIAS

- ACOCELLA, Ana Carolina. **A importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal na comunicação com empregados**. Ebook. São Paulo: Casper Líbero. Disponível em [https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook\\_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf). Acesso em 15 jul 2020
- ALMEIDA, Luiz Henrique Touguinha. A linguagem e o eu/nós. **Signo – Departamento de Letras**, v. 36, n. 61, p. 01-12, 2011.
- ALMEIDA, Valéria Ribeiro da Silva Franklin. **Meios de comunicação e mudanças na política: esses homens poderosos e suas máquinas de comunicar**. Brasília: UNB, 2016. 440 f. Tese (doutorado) - Pós-Graduação em Comunicação, Universidade de Brasília, 2016.
- AMARO, Rogério Roque. Desenvolvimento — um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. **Centro de Estudos Africanos do ISCTE**, v. 4, p. 38-70, 2003.
- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. 41, n. 81, 2006.
- ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 2, p. 17-26, 2004.
- ASHLEY, Patrícia. **Responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ASSOCIAÇÃO CACAU SUL BAHIA. Disponível em <http://www.cacausulbahia.org/publicacoes/> Acesso em 03 jul. 2020.
- BAITELLO JUNIOR, Norval. **A era da iconofagia: reflexões sobre imagem, comunicação, mídia e cultura**. São Paulo: Paulus, 2014.
- BANDINI, Carmen Silvia Motta; ROSE, Júlio César de. Chomsky e Skinner e a polêmica sobre a geratividade da linguagem. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 12, n. 1/2, p. 20-42, 2010.
- BARAKAT, Simone Ruchdi; FREITAS, Livia Palucci; BOAVENTURA, João Maurício Gama; MACLENNAN, Maria Laura Ferranty. Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. **Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 66-80, 2016
- BARBOSA, Lia Pinheiro. Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social. **Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 1, p. 173–186, 2007.
- BARBOSA, Marialva Carlos. O presente e o passado como processo comunicacional. **Matrizes**, n. 2, p. 145–155, 2012.

BARKI, Edgard; COMINI, Graziella; CUNLIFFE, Ann; HART, Stuart; RAI, Sudhanshu. Social Entrepreneurship and Social Business: retrospective and prospective research. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 4, p. 380–384, 2015.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 2011.

BONA, Nivea Canalli; RIBEIRO, Alexsandro Teixeira. GIUVANUSI, Rafael. Comunicador no terceiro setor: a influência da trajetória de vida nas estratégias da organização. **Revista UNINTER de Comunicação**, v. 1, n. 1, p. 78-99, 2013.

BOUDENS, Emile. **Terceiro setor: Legislação**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2000. (Consultoria Jurídica). Disponível em: <http://www.grhconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2013/11/LEI-PARA-TERCEIRO-SETOR.pdf>. Acesso em: 19 out. 2019.

BRANCO, Marcelo. Software livre e desenvolvimento social e econômico. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Orgs.). **A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Ação Política**. Centro Cultural Belém. Imprensa nacional casa da moeda, p. 227-236, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm) Acesso em 18 mai. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9790/1999, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, 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: 28 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. **Lei 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm). Acesso em: 01 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria de Desenvolvimento Territorial – SDT. **Plano de Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável Litoral Sul**. Bahia: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2010. Disponível em: [http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs\\_qua\\_territorio090.pdf](http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_qua_territorio090.pdf). Acesso em: 20 abr. 2019.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida; GRAZIADEI, Tânia Maria; POLESEL FILHO, Pedro. Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 7, n. 13, 2008.

CALEGARE, Marcelo Gustavo Aguilar; SILVA JUNIOR, Nelson. A "construção" do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Revista Psicologia Política**, v. 19, n. 17, p. 128-148, 2009.

CAMILOTTO, Carlos Augusto Gonçalves.; LOPES FILHO, Boanerges Balbino. Comunicação no Terceiro Setor - Relações das Organizações Sociais com as Esferas de Poder e Mídia. **Revista Paula Geral**, v. 2, n. 1, p. 57–73, 2015.

CARRIÈRE, Jean-Paul; CAZELLA, Ademir Antonio. Abordagem introdutória ao conceito de desenvolvimento territorial. **Revista Eisforia**, v. 4, n. 4, p. 23-47, 2006.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo (Org.). **A sociedade em rede: do conhecimento à acção política**, p. 17-30, 2005.

CARDOSO Jr, José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos. **Planejamento e avaliação de Políticas Públicas**. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015.

CAVALCANTE, Ricardo Moura Braga; DA NÓBREGA, Adilson Rodrigues. Comunicação como ferramenta para o desenvolvimento e a mudança social: estratégias de atuação no semiárido nordestino. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS v. 18, n. 38, p.16-32, set-dez, 2017.

CENTRO DE INOVAÇÃO DO CACAU – CIC. Disponível em <https://pctsb.org/cic/institucional/> Acesso em 28 jun 2020

CICONELLO, Alexandre. O conceito legal de público no chamado “Terceiro Setor”. In: SZAZI, Eduardo. **Terceiro setor: temas polêmicos**. São Paulo: Peirópolis, v. 1, 2004.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa - Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, n. 18, p. 01-20, 1998.

COLAUTO, Romualdo Douglas. BEUREN. Ilse Maria. MECCA, Marlei Salete. PINHEIRO Laura Edith Taboada. Identificação de canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico. **ConTexto**, v. 6, n. 9, p.1-23, 2006.

CORREIA, Suzanne Érica Nobrega; OLIVEIRA, Verônica Macário de; FEITOSA, Maria José da Silva; GOMÉZ, Carla Regina Pasa. Inovação Social para o Desenvolvimento Sustentável: Um Caminho Possível. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 3, p. 199–212, 2018.

COSTA JÚNIOR, Leopoldo. **Caderno do III setor: terceiro setor e economia social**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, n. 2, abr.1998.

CUENCA, Manuel Alberto Gutiérrez; NAZARIO, Cristiano Campos. Importância econômica e evolução da cultura do cacau no Brasil e na região dos tabuleiros costeiros da Bahia entre 1990 e 2002. **Embrapa Tabuleiros Costeiros- Documentos (INFOTECA-E)**, 2004.

DA COSTA BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os contornos de um conceito. **Conexão - Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 7, p. 11–20, 2005.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista interdisciplinar científica aplicada**, v. 2, n. 3, p. 1-13, 2008.

DALLABRIDA, Valdir Roque Dallabrida; MARCHESAN, Jairo; SANDER, Sabrina; MAIORKI, Giovane José; MASCARENHAS, Luis Paulo Gomes. Ativos com Especificidade Territorial e Desenvolvimento: uma análise exploratória sobre sustentabilidade em territórios com Indicação Geográfica. In: VI Seminário Internacional sobre desenvolvimento regional. Rio Grande do Sul, RS, 2013. **Anais...** Rio Grande do Sul, 2013.

DATASEBRAE. **Indicações Geográficas Brasileiras**: Sul da Bahia. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/ig-sul-da-bahia/> Acesso em: 20 jan. 2020.

DE LOURDES OLIVEIRA, Ivone; DE PAULA, Maria Aparecida; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional. **FISEC-Estrategias** – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, v. 7, n. 17, p. 133-153, 2012.

DE OLIVEIRA BELCHIOR, Elysio. A introdução das idéias de Adam Smith no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, v. 31, n. 1, p. 21-30, 1977.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia Científica**: um manual para realização de pesquisas em administração. Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão, 73p, 2011.

DE SOUSA PEREIRA, Manuel Joaquim. Comunicação estratégica no contexto organizacional strategic communication in organizational context. **Revista Internacional de Ciências**, v. 4, n. 2, 2014.

DIAS, Claudia Augusto. Hipertexto: evolução histórica e efeitos sociais. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 3, p. 269–277, 1999.

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM. **Práticas de marketing e comunicação para a captação de recursos**: organizações do terceiro setor brasileiros. Disponível em <https://depositorioceds.espm.br/wp-content/uploads/2018/07/Resumo-da-pesquisa-Pr%C3%A1ticas-de-marketing-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-para-a-capta%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-organiza%C3%A7%C3%B5es-do-terceiro-setor-x.pdf>. Acessado em 03 jul. 2020

FARAH, Marta Ferreira Santos. Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 1, p. 119-144, 2001.

FERNANDES, Rubem César. O que é o Terceiro Setor? **Revista do legislativo**, n. 18, p. 26-30, 1997.

FERREIRA, Adriana Cristina Reis. Indicação de Procedência Sul da Bahia - **Manual de controle da Qualidade do Cacau Sul da Bahia** – Editora: PTCSB, Ilhéus-BA; 2017. Disponível em <https://forumdocacau.com.br/wp-content/uploads/2019/01/Cartilha-3-Controle-de-Qualidade.pdf> Acesso em 21 mai 2020

FERREIRA, Sílvia. Observando a indecidibilidade da participação do terceiro setor na governação em rede. **Revista crítica de ciências sociais**, n. 97, p. 107-132, 2012.

FIGUEIREDO, Jéssica Antunes; JÚNIOR, Jorge Sarmiento Lins. O papel do terceiro setor na construção da democracia brasileira: a participação política em resposta à crise democrática na América Latina. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, v. 46, n. 1, p. 45-71, 2018.

FRAGOSO, António. Os Significados do Território na Perspectiva do Desenvolvimento. **CIDADES – Comunidades e Territórios**, n. 8, p. 9-20, 2004.

FRANÇA, Fábio. Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, v. 24, n. 39, p.127-154, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Terceiro Setor, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular : traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2002.

FRANÇA, Vera Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. **C-Legenda-Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual**, n. 05, p.1-19, 2001.

FREY, Klaus. Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Sociologia e Política**, n. 21, p. 165–185, 2003.

GLENDAY, Candice. Chomsky e a linguística cartesiana. **Trans/Form/Ação**, v. 33, n. 1, p. 183-202, 2010.

GOHN, Maria da Glória. **Os sem-terra, Ongs e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2000.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 47, p. 332–361, 2011.

GOHN, Maria da Glória. Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONGS. **Revista Meta: Avaliação**, v. 5, n. 14, p. 238-253, 2013.

GOLDENBERG, Mark. Social innovation in Canada: How the non-profit sector serves Canadian ... and how it can serve them better. **Canadian Policy Research Networks**, p. 1-55, 2004.

GOULART, Luciane Aparecida; SEGUNDO, Gesil Sampaio Amarante; JÚNIOR, Milton Ferreira da Silva; UETANABARO, Ana Paula Trovatti. O cacau da região Sul da Bahia e a perspectiva histórica de uma Indicação Geográfica. **Cadernos de Prospecção**, v. 7, n. 4, p. 632, 2014

HAESBAERT, Rogerio. Território e multiterritorialidade: um debate. **GEOgraphia**, v. 9, n. 17, p. 19-46, 2007.

HENRIQUES, Márcio Simeone; NETO, Júlio Afonso de Pinho Sá. Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação. In: XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. Campo Grande/MS, 2001. **Anais...**Campo Grande, 2001.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**; tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - FASFIL, 2016. **Séries históricas**. Indicadores selecionados. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBGE. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IOSCHPE, Evelyn Berg. **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentando**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

JELIN, Elizabeth. Construir a cidadania: uma visão desde baixo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 33, p. 39-57, 1994.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A gestão intersectorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, p. 25-36, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Novos desafios para o profissional de comunicação. **Estado, Mercado e Interesse Público** – a comunicação e os discursos organizacionais, Entrevista a Alberto Dines, p. 49-54, 1999.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n 33, p. 13–24, 2018.

LAMPREIA, Carolina. Linguagem e atividade no desenvolvimento cognitivo: algumas reflexões sobre as contribuições de Vygotsky e Leontiev. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 12, n. 1, p. 225-240, 1999.

LAURINDO, Amanda Silva da Costa. **O papel do Terceiro Setor na efetivação dos direitos sociais Brasil: 1988 a 2006**. Rio de Janeiro: Faculdade de Direito de Campos, 2006. 109 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Políticas Públicas e Processo. Faculdade de Direito de Campos, Campos, 2006.

LEMOS, Ronaldo; DI FELICE, Massimo. **A vida em rede**. Campinas: Papirus Editora, 2015.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. As dimensões da comunicação organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor. In: XXIII Encontro Anual da Compós, na Universidade Federal do Pará, Belém, de 27 a 30 de maio de 2014. **Anais...**Belém, PA, 2014.

MACCALLUM, Diana; MOULAERT, Frank; HILLIER, Jean; VICARI, Serena. Social Innovation and Territorial Development. **Ashgat Publishing Company**, p. 11–23, 2009.

MACIEL, Ana Lúcia Suárez; FERNANDES, Rosa Maria Castilhos. Observatório Do Terceiro Setor Do Rio Grande Do Sul: Relato e reflexão sobre uma iniciativa voltada para qualificação da gestão das políticas públicas. In: IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2010, Lavras, Minas Gerais. **Anais...** Lavras, MG, v. 4, 2010. p.1-14.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. Mobilização Social e Comunicação: por uma perspectiva relacional. **Revista Mediação**, v. 11, n. 10, p. 105-118, 2010.

MAGALHÃES, Mônia Zoraima Câmara. **O diálogo possível: as contribuições da Comunicação Organizacional para a Biblioteca Ministro Oscar Saraiva**. Brasília: UNB, 2017. 15 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado) Faculdade de Comunicação Social. Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

MAÑAS, Antonio Vico, MEDEIROS, Epitácio Ezequiel. Terceiro Setor: Um estudo sobre a importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15–29, 2012.

MARTINELLI, Flavia; MOULAERT, Frank; SWYNGEDOUW; AILENEI, Oana. Social innovation, governance and community building–SINGOCOM. **Report April**, 2003. Disponível em [http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom/singocom\\_report.pdf](http://users.skynet.be/frank.moulaert/singocom/singocom_report.pdf) Acesso em: 10 mar. 2020.

MARTINO, Luiz Cláudio. De qual comunicação estamos falando? In: FRANÇA, Vera. (Orgs.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação - Ideias, Conceitos e Métodos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

MAZZALI, Gisele Cristina. Retórica: de Aristóteles a Perelman. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 4, p.1-16, 2008.

MENDÉZ, Ricardo. Del Distrito Industrial al Desarrollo Territorial: estrategias de innovación en ciudades intermedias. **Desenvolvimento em questão**, v. 4, n. 7, p. 9–46, 2006.

MONTE, Tavia Correia.; CARVALHO, Cristina Amélia. Poder e relações de parceria no terceiro setor. **Revista de Ciências da Administração**, v.7, n.14, p. 1–26, 2005.

MONTEIRO, Alcides. O que é inovação social? Maleabilidade conceitual e implicações práticas. **Dados**, v. 62, n. 3, 2019.

MONZÓN, Jose Luis.; CHAVES, Rafael. The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 79, p. 549–577, 2008.

MOON, PETER. **Pesquisadores descrevem a história genética do cacau no Brasil**. São Paulo: Agência Fapesp, nov. 2017.

MOTTA, María del Mar Fernández de; MENDO, Antonio Hernández. Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. **EFDeportes.com, Revista Digital**. Buenos Aires, Año 18, Nº 179, 2013. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd179/modelos-teoricos-de-la-comunicacion.htm> Acesso em: 01 abr. 2020.

MOULAERT, Frank; MACCALLUM, Diana; MEHMOOD, Abid; HAMDOUCH, Abdelillah. **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, p. 23-28, 2013.

MUSSE, Christina Ferraz; SILVA, Heron Vargas; NICOLAU, Marcos Antonio. **Comunicação, Mídias e Temporalidades**. Salvador : Editora da Universidade Federal da Bahia, 262 p, 2017.

NAGAI, Douglas Ken; PIGATTO, Giuliana Aparecida Santini; QUEIROZ, Timóteo Ramos. Fontes e redes de informação na produção cafeeira do Cerrado Mineiro, MG. **Interações (Campo Grande)**, v. 17, n. 4, p. 655-670, 2016.

NEIVA, Elaine Rabelo. PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

NOGUEIRA, Ana Rita Rogério Maia; LEITE, Francisco Tarciso; DE SOUSA, Francisca Ilnar. Por um tipo gestor do terceiro setor: gestão participativa. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 4, 2010, Fortaleza. **Anais ...Fortaleza**, 2010.

NOSSA CAUSA. **O Cenário da comunicação no terceiro setor**. Disponível em <https://nossacausa.com/o-cenario-da-comunicacao-no-terceiro-setor/> Acesso em 03 jun. 2020.

OBSERVATÓRIO DO TERCEIRO SETOR. **Legislação. Definições de ONG – OS – OSC – OSCIP.** Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/legislacao/>. Acesso em: 29 jan. 2020.

OLIVEIRA, Eduardo. Territorial governance across Europe: pathways, practices and prospects. **Regional Studies**, v. 50, n. 11, p. 1943-1944, 2016

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom) UERJ– Rio de Janeiro, 2005. **Anais ...** Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; MARCHIORI, Marlene. Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: Dimensão relacional. Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação. **Anais...** República Dominicana, 2012.

OLIVEIRA, Regina Célia. Sistemas costeiros e impactos decorrentes da ação antrópica: os cenários da Costa do Cacau e Costa do Descobrimento no Estado da Bahia e Região Metropolitana da Baixada Santista no Estado de São Paulo – Brasil. In: VI Seminário Latino-Americano de Geografia Física e II Seminário Ibero-Americano de Geografia Física. Universidade de Coimbra, p.1-13, 2010. **Anais ...** Coimbra, 2010.

ORTEGA, Antonio César (org.); PIRES, Murilo José de Souza (org.). **As políticas territoriais rurais e a articulação Governo Federal e Estadual: Um estudo de caso da Bahia.** Brasília: Livraria IPEA, 2016.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. Tradução: Ghislaine Duque. **Revista Raízes**, volume 24, números 1 e 2, p. 10, 2005.

PEDROS, Tatina. **A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade.** EBook. São Paulo: Casper Líbero, 2016. Disponível em [https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook\\_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf). Acesso em 15 jul 2020

PELLIN, Valdinho. Indicações Geográficas e desenvolvimento regional no Brasil: a atuação dos principais atores e suas metodologias de trabalho. **Interações (Campo Grande)**, v. 20, n. 1, p. 63-78, 2019.

PEREIRA, Rodrigo Mendes. Terceiro Setor: identificando suas organizações e propondo um novo um conceito. **Revista OAB São Paulo**, v.7, 2005.

PERLES, João Batista. Comunicação: conceitos, fundamentos e história. **Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação**, 2007.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos, 2007. **Anais...** Santos, 2007.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 89-107, 2013.

PIASENTIN, Flora Bonazzi; SAITO, Carlos Hiroo; SAMBUICHI, Regina Helena Rosa. Preferências locais quanto às árvores do sistema cacau-cabruca no sudeste da Bahia<sup>1</sup>. **Ambiente & Sociedade**, v. 17, n. 3, p. 55-78, 2014.

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. **As liberdades humanas como bases do desenvolvimento**: uma análise conceitual da abordagem das capacidades humanas de Amartya Sen. Coleção Ipea de Textos para Discussão, Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

PINTO, José Marcelino de Rezende. A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. **Paidéia (Ribeirão Preto)**. Ribeirão Preto, n. 8-9, p. 77-96, Ago, 1995.

PNUD. **Comunicación para el desarrollo**: fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas. Nueva York: PNUD, 2011.

PRECIADO-HOYOS, Angela; GUZMÁN-RAMÍREZ, Haydé. Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. **Estudio comparativo**, v. 15, n. 1, p. 128-159, 2012.

RAMOS, G. A sociologia de Max Weber: sua importância para a teoria e a prática da administração. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 267–282, 2006.

REEDER, Neil; O' SULLIVAN, Carmel; TUCKER, Simon; RAMSDEN, Peter; MULGAN, Geoff. Strengthening Social innovation in Europe Journey to effective assessment and metrics. **Journey to effective assessment and metrics**, 52p, 2012.

RIZZO, Marta. El Camino Hacia la “Nueva Comunicación”. Breve Apunte Sobre las Aportaciones de la Escuela de Palo Alto. **Rázon y Palabra**, n. 40, 2004.

ROCHA, Lurdes Bertol. **A região cacauzeira da Bahia – dos coronéis à vassoura-de-bruxa**: saga, percepção, representação. Ilhéus: Editus, 2008.

ROVER, Oscar José; DE GENNARO, Bernardo Corrado; ROSELLI, Luigi. Social innovation and sustainable rural development: The case of a Brazilian agroecology network. **Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2016.

RUÃO, Teresa. **A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade**: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Minho: Universidade do Minho, 2008. 525 f. Tese (Doutorado) – Programa em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Minho, Portugal, 2008.

SABO, J. E., SANTOS, J. E. A democracia e o terceiro setor na atualidade : Histórico e Reflexos Atuais. **Revista Direito e Liberdade**, v. 19, n. 1, p. 131–157, 2017.

SAMPAIO, I. S. V. Conceitos e modelos da comunicação. **C – Legenda**, n. 05, p. 1-23, 2001.

SACHS, Ignacy. Barricadas de ontem, campos de futuro. **Estud. av.** São Paulo, v. 24, n. 68, p. 25-38, 2010.

SANTAELLA, Lucia. **Matrizes da linguagem e pensamento**: sonora, visual, verbal: aplicações na hipermídia. 3. ed. São Paulo. Iluminuras: FAPESP, 2005.

SANTOS, Edinaldo Leal; Braga, Vitor; Santos, Reginaldo; Braga, Alexandra. Desenvolvimento: um conceito em construção. **DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate**, v.2, n.1, 44-61, 2012.

SANTOS, Iber Santos Pancrácio dos, FÉLIX, Rodrigo Gonçalves de Almeida, CARVALHO, Tiago Davi Lage. **Gestão para a sustentabilidade do Terceiro Setor**: um estudo de caso comparativo entre duas organizações do Terceiro Setor da cidade de Itabirito – MG., Faculdade de administração de Itabirito. Projeto Empresarial, 57p, 2009.

SÁNZ, Raquel Martínez. Nuevos desafíos, nueva reflexión. La nueva teoría estratégica. **Razón y Palabra**, v. 19, n. 91, 2015.

SARATE, João Alberto; PICCININI, Valmíria Carolina. Inovação social e desenvolvimento territorial. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 105, 2019.

SERODIO, Rogério dos Santos; PRADO, Edison Pires do. Armazenamento de cacau e derivados na região sul da Bahia (Brasil). Primeiros resultados. **Boletim técnico 123**, Centro de Pesquisa do Cacau. Ilhéus BA, 1984. Disponível em [http://www.ceplac.gov.br/paginas/publicacoes/paginas/boletim\\_tecnico/cartilhas/BOL ETIM%20T%C3%89C.%20N%C2%BA%20123.pdf](http://www.ceplac.gov.br/paginas/publicacoes/paginas/boletim_tecnico/cartilhas/BOL ETIM%20T%C3%89C.%20N%C2%BA%20123.pdf) Acesso em: 23 mai. 2020

SETENTA, Wallace; LOBÃO, Dan Érico. **Conservação Produtiva**: cacau por mais 250 anos. Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil, 2012.

SCHNEIDER, Sergio; TARTARUGA, Iván G. Peyré Território e abordagem territorial: das referências cognitivas aos aportes aplicados à análise dos processos sociais rurais. **Raízes**, v. 23, n. 01 e 02, p. 99–116, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, n. 31, p. 47-53, 2006.

SEN. Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. Tradução Laura Teixeira Motta. Companhia das Letras, 2018. Versão E-Book.

SIFUENTES, Thirza Reis; DESSEN, Maria Auxiliadora; OLIVEIRA, Maria Cláudia Santos Lopes. Desenvolvimento humano: desafio para a compreensão das trajetórias probabilísticas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 23, p.379-386, 2007.

SILVA, Carliene Freitas. **O poder das organizações**: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores. Uberlândia: UFU, 2007. 264f Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SILVA, Carlos Eduardo Guerra. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro

setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, 2010.

SILVA, Carlos Henrique R. Tomé. Desenvolvimento Sustentável: Viabilidade Econômica, responsabilidade ambiental e justiça social. **Núcleo de Estudos e Pesquisas**, p. 1-7, 2012.

SILVA, Lídia Lopes da. **O trabalho do Assistente Social no “Terceiro Setor”**: a superação das dificuldades e a construção de caminhos. São Paulo: PUC, 2008. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOBREIRA, Rosa Maria Campos. Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações. **Exedra: Revista Científica**, n. 1, p. 139-162, 2011.

SOUZA, Carlos Alberto Spaggiari. **O cultivo do cacaueteiro em sistema “cabruca” e em SAF’S**. Disponível em: [http://ead.senar.org.br/wp-content/uploads/capacitacoes\\_conteudos/bioma\\_mata\\_atlantica/INSE%3%87%3%83O%20DA%20%3%81RVORE%20NA%20PROPRIDADE%20RURAL%20D O%20BIOMA%20MATA%20ATL%3%82NTICA/AULA%2030\\_CACAUEIRO%20EM %20SISTEMA%20CABRUC A%20E%20SAFS.pdf](http://ead.senar.org.br/wp-content/uploads/capacitacoes_conteudos/bioma_mata_atlantica/INSE%3%87%3%83O%20DA%20%3%81RVORE%20NA%20PROPRIDADE%20RURAL%20D O%20BIOMA%20MATA%20ATL%3%82NTICA/AULA%2030_CACAUEIRO%20EM %20SISTEMA%20CABRUC A%20E%20SAFS.pdf). Acesso de: 22 maio 2020.

SMITH, David Horton. Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 20, n. 2, p. 137-50, Summer, 1991.

STEIL, Carlos. Albetto. TONIOL, Rodrigo. Além dos humanos: reflexões sobre o processo de incorporação dos direitos ambientais como direitos humanos nas conferências das Nações Unidas. **Horizontes Antropológicos**, v. 19, n. 40, p. 283-309, 2013.

STOCKINGER, Gottfried. Para uma teoria sociológica da comunicação. **Publicação Eletrônica: Facom/UFBA**, 2001. Disponível em <https://www.facom.ufba.br/Pos/gottfried.pdf>. Acesso em: 09 out. 2019.

TEIXEIRA, Ricardo Rodrigo. Modelos comunicacionais e práticas de saúde. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v.1, n. 1, p. 7-40, 1997.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p. 101–124, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; ROZENBERG, Jacob Eduardo. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, p. 101-125, 1997.

TEODÓSIO, Armindo. **O Terceiro Setor como Utopia Modernizadora da Provisão de Serviços Sociais**: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro. 2002. Belo Horizonte: PUC, 2002. 120 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

THIESENA, Rafaela Dalabilia. A evolução do Terceiro Setor brasileiro e sua relação

com o Estado. **Direito em debate**, n. 31, p. 105–125, 2009.

THOMPSON, John. A nova visibilidade. **Matrizes – Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo**. São Paulo: ECA/USP, Ana I, n. 2, p 15-38, jan.– jun., 2008.

TORRES, Vivian Almeida Gregori. A atuação do terceiro setor como grupo de pressão. **Revista de Teorias da Democracia e Direitos Político**, v. 4, n. 1, p. 75–94, 2018.

UNCETA, Alfonso; CASTRO-SPILA, Javier; GARCIA FRONTI, Javier. Social innovation indicators. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 29, n. 2, p. 192-204, 2016.

VAN DYCK, Barbara; VAN DEN BROECK, Pieter. Social innovation: a territorial process. **The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research**. Edward Elgar, Cheltenham, UK. [http://dx. doi. org/10.4337/9781849809993.00021](http://dx.doi.org/10.4337/9781849809993.00021), p. 131-141, 2013.

VYGOTSKY, Lev Semenovich et al. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

VIEIRA, Naldeir dos Santos; PARENTE, Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Terceiro setor, economia social e economia solidária: laboratório por excelência de inovação social. **Sociologia**, n. TEMATICO7, p. 100-121, 2017.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação: conceitos básicos**. São Paulo: Ática, 2006.

VIZER, Eduardo Andres. La trama (in) visible de la vida social – Comunicación Sentido y Realidad. **La Crujia**, p. 1–120, 2003.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2005.

## **Apêndices**

### *Apêndice A*

#### Questões para orientar a entrevista – Associação Cacau Sul Bahia

- 1 - Como foi fundada a Associação Cacau Sul Bahia?
- 2 - Qual a importância da comunicação para Associação Cacau Sul Bahia?
- 3 - Há uma pessoa encarregada da comunicação da Associação?
- 4 - Como é feita a comunicação entre a Associação Cacau Sul Bahia e a comunidade?
- 5 - Quais os meios utilizados pela Associação Cacau Sul Bahia para se comunicar com a comunidade?
- 6 - Como se deu a criação da logomarca da IG?
- 7 - Acredita que a Associação trouxe desenvolvimento para a região?
- 8 - Que mudanças ocorreram em razão da fundação da Associação?
- 9 - Quais foram as inovações trazidas?

#### Questões para orientar a entrevista com líderes:

1. Faz quanto tempo que você é associado?
2. Porque você resolveu se associar à Associação Cacau Sul Bahia?
3. Você acredita que a Associação Cacau Sul Bahia ajuda no desenvolvimento da região? Porque?
4. Como é feita a (conversa) comunicação da Associação Cacau Sul Bahia com os associados? Você acha que está bom?
5. Você se sente incentivado a buscar soluções para os problemas locais? Para quais tipos de problemas?
6. Como as pessoas da associação são avisadas e escutadas para resolver os problemas?
7. A associação trouxe para você alguma novidade que você talvez nunca tinha pensado em fazer?
8. O que mudou para você depois que foi organizada a associação?
9. Gostaria de falar mais alguma coisa que acha importante?

## APÊNDICE B – FORMULÁRIO APLICADO AOS DEMAIS RESPONDENTES

### DEMAIS RESPONDENTES

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES
<b>DATA:</b>
<b>OCUPAÇÃO PROFISSIONAL:</b>
<b>LOCAL:</b>
<b>FORMAÇÃO:</b>
<b>IDADE:</b>
<b>É ASSOCIADO/ ou COOPERADO? ( ) SIM ( ) NÃO</b>
<b>SE A RESPOSTA ANTERIOR FOI SIM, QUAL O NOME DA SUA ASSOCIAÇÃO/COOPERATIVA?</b>
<b>HÁ QUANTO TEMPO É ASSOCIADO/COOPERADO?</b>
<b>É ASSOCIADO DA ASSOCIAÇÃO CACAU SUL BAHIA? ( ) SIM ( ) NÃO</b>
Para você qual a importância das ONGs, associações e cooperativas para a região? Acha que elas contribuem para melhorar as condições de vida (saúde, educação, cultura, política, economia) da sua região?
- Qual a importância da Associação Cacau Sul Bahia para você?
- Se for filiado à Associação Cacau Sul Bahia, qual a importância de ser filiado?

<b>Abaixo há uma escala para que seja indicado o grau de satisfação</b>	
<b>Na coluna NOTA marque o número que melhor descreve como você se sente com cada item, sendo que cada número corresponde a um grau de satisfação</b>	<b>NOTA</b>
<b>1 – Muito Baixo      2- Baixo      3-Médio      4- Alto      5 – Muito Alto</b>	
O trabalho desenvolvido pela Associação Cacau Sul Bahia	
O desenvolvimento dos projetos apoiados pela Associação Cacau Sul Bahia desde a fundação	
A qualidade dos serviços da Associação Cacau Sul Bahia	
Informação sobre questões/problemas na comunidade	
Informações de soluções das questões/problemas identificadas na comunidade	
Relatórios sobre a forma como estão sendo tratados os problemas	
Informação sobre apoio de novos projetos	
Informações sobre o desenvolvimento dos projetos	
Informações sobre políticas e objetivos da organização	

Informações sobre ações desenvolvidas para melhorar/alterar as condições locais (políticas públicas)	
Informações sobre os benefícios trazidos para a localidade a partir dos projetos apoiados pela Associação Cacau Sul Bahia	
Do momento em que você passou a se relacionar ou conhecer os projetos da Associação Cacau Sul Bahia até o presente momento, o que aconteceu com a imagem que você tem a respeito da importância dos projetos desenvolvidos pela Associação?	
( ) Indiferente ( ) Piorou ( ) Melhorou ( ) Manteve-se igual ( ) Superou as expectativas	
<b>Considerando o seu relacionamento com a Associação Cacau Sul Bahia, por favor, assinale a resposta que melhor descreve esse relacionamento:</b>	SIM      NÃO
As informações transmitidas pela Associação são importantes	
Por que considera as informações importantes?	
Confio nas informações transmitidas pela Associação Cacau Sul Bahia?	
Se não, por que?	

As informações transmitidas pela Associação são recebidas em tempo adequado?
( ) Muito cedo    ( ) Cedo    ( ) Perto do Prazo    ( ) A tempo    ( ) Muito tarde

Em relação ao entendimento das necessidades locais e direcionamento dos projetos e ações com foco no desenvolvimento local, marque o número apropriado na coluna da direita	NOTA
1 – Muito pouco    2 – Pouco    3 – Médio    4 – Alto    5 – Muito alto	
Em que medida a associação compreende os problemas enfrentados pela comunidade	
Em que medida a comunicação da Associação Cacau Sul Bahia motiva a comunidade a buscar soluções para as questões/problemas locais	
Em que medida a Associação Cacau Sul Bahia escuta e atende aos problemas locais	

Em que medida as pessoas da Associação Cacau Sul Bahia são boas comunicadoras no sentido de entender as perspectivas da comunidade sobre o desenvolvimento local	
Em que medida a Associação Cacau Sul Bahia traz orientações sobre dúvidas de problemas comuns relacionados com a comunidade	
Em que medida a comunicação feita pela Associação Cacau Sul Bahia me identifica com os propósitos de desenvolvimento local da Associação e me faz sentir parte importante desse processo	
Em que medida as comunicações da Associação Cacau Sul Bahia são interessantes e úteis para o desenvolvimento local	
Em que medida os conflitos são tratados adequadamente por meio dos canais de comunicação colocados a disposição	
Em que medida os canais de comunicação são adequados	
Em que medida as praticas de comunicação são adaptáveis a situações de emergência	
Em que medida as informações escritas e relatórios são claras e objetivas e refletem a situação da comunidade	
Em que medida são trazidas informações sobre políticas públicas de apoio a comunidade	
Em que medida as instruções que contem os requisitos para apoio de projetos são claras e objetivas	
Em que medida as reuniões entre Associação Cacau Sul Bahia e associados são bem organizadas	
Em que medida é fácil a utilização dos canais de comunicação colocados a disposição pela Associação Cacau Sul Bahia	
A Associação Cacau Sul Bahia tem a quantidade certa de comunicação	
<p>Após a criação da Associação Cacau Sul Bahia houve melhorias em:</p> <p>a) Tecnologia           ( ) sim   ( ) não Quais?</p> <p>b) Cultura               ( ) sim   ( ) não Quais?</p> <p>c) Educação, incluindo cursos de formação, palestras, capacitações técnicas entre outros           ( ) sim   ( ) não Quais?</p> <p>d) Economia local      ( ) sim   ( ) não</p> <p>e) Participação das pessoas em reuniões, palestras, comissões, fóruns, etc...para tratar de assuntos de interesse local   ( ) sim   ( ) não</p> <p>f) Qualidade nas condições gerais de vida   ( ) sim   ( ) não</p> <p>g) Conservação dos espaços históricos   ( ) sim   ( ) não</p>	

Qual a sua sugestão para melhorias?
-------------------------------------

Canais de informação

A seguir serão apresentados uma lista de diversos canais por meio dos quais as mensagens são transmitidas. Indique conforme indicado abaixo o número que melhor descreve a quantidade de informação que recebe por meio desse canal
---

Descrição	
1 – Insuficiente 2 – Pouca 3 - Neutra 4 - Suficiente 5 – Mais do que suficiente	
Cara-a-cara	
Telefone	
Cartas e avisos escritos	
Notícias em outdoors ou murais	
Jornal ou boletim de notícias institucionais	
Manuais de procedimentos	
Correio eletrônico/ informações rápidas gravadas ou ao vivo	
Reunião com os gestores da associação	
Reunião com outros associados	

Qual a sua sugestão para melhorias?

## Anexo

Classificação das entidades sem fins lucrativos	Número de unidades locais das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos - FASFIL	
	Total	Percentual
Total	236 950	100,0
Habitação	163	0,1
01.0 Habitação	163	0,1
Saúde	4 721	2,0
02.1 Hospitais	2 464	1,0
02.2 Outros serviços de saúde	2 257	1,0
Cultura e recreação	32 268	13,6
03.1 Cultura e arte	12 552	5,3
03.2 Esporte e recreação	19 716	8,3
Educação e pesquisa	15 828	6,7
04.1 Educação infantil	4 872	2,1
04.2 Ensino fundamental	3 349	1,4
04.3 Ensino médio	1 627	0,7
04.4 Educação superior	1 999	0,8
04.6 Estudos e pesquisas	1 315	0,6
04.7 Educação profissional	464	0,2
04.8 Outras formas de educação/ensino	2 202	0,9
Assistência social	24 067	10,2
05.0 Assistência social	24 067	10,2
Religião	83 053	35,1
06.0 Religião	83 053	35,1
Associações patronais profissionais	28 962	12,2
07.3 Associações empresariais e patronais	7 457	3,1

07.4 Associações profissionais	11 132	4,7
07.5 Associações de produtores rurais	10 373	4,4
Meio ambiente e proteção animal	1 689	0,7
08.0 Meio ambiente e proteção animal	1 689	0,7
Desenvolvimento e defesa de direitos	30 266	12,8
09.1 Associações de moradores	9 162	3,9
09.2 Centros e associações comunitárias	10 918	4,6
09.3 Desenvolvimento rural	4 291	1,8
09.4 Emprego e treinamento	871	0,4
09.5 Defesa de direitos de grupos e minorias	3 430	1,4
09.6 Outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos	1 594	0,7
Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	15 933	6,7
10.8 Outras instituições privadas sem fins lucrativos não especificadas anteriormente	15 933	6,7

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Cadastro e Classificações, Cadastro Central de Empresas 2016.

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf> acessado 29/03/2020 pg 17