

A distribuição desse arquivo (e de outros baseados nele) é livre, desde que seja citada a fonte.

Imagem e ação: inevitável jogo para organizações do Terceiro Setor

Alexandre Compart e Kris Brettas

“(...) a relativa adequação de qualquer percepção a qualquer objeto depende de um processo construtivo e não de um contato imediato. Durante esse processo construtivo, o sujeito tenta fazer uso de toda e qualquer informação que possua, por incompleta, deformada ou falsa que seja, e integrá-la num sistema que corresponda o mais fielmente possível às propriedades dos objetos. Ele só poderá fazer isso por um método que é simultaneamente cumulativo e corretivo”. (JEAN PIAGET)

“É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade.”. (ROBERTO DAMATTA)

É preciso mover-se a todo o momento. Refletidamente se possível. É um jogo? Densa névoa não raro paira sobre o campo. Não há clareza ou consenso quanto a regras e limites. As possibilidades são infinitas. Todos querem vencer. Mas cada um entende a vitória à sua maneira. Cada jogador tem seu próprio universo de objetivos. Jogadores? É um jogo coletivo. Mas alguns o enxergam como individual. Nem sempre há uma estratégia. Estratégias com frequência se mostram irremediavelmente equivocadas. Podem levar à derrota; à saída do jogo; à desilusão com o mesmo; até a imoralidade nele. Decisões nunca figuram isoladas. Não é um jogo de soma zero. Ao menos não deveria ser. O melhor jogador talvez não seja aquele que consiga maximizar seus ganhos. Não vence, talvez, quem chegue primeiro ou conquiste mais ou ganhe mais para si ou para os seus. Alguns querem apenas permanecer no jogo. E receber por sua participação. Alguns enxergam os outros jogadores, das outras equipes principalmente, como adversários. Serão? Alguns agem como a cumprir uma missão. Para uns poucos o objetivo maior da vitória não os inclui diretamente. Estes são os maiores jogadores. Mas existem vencedores e perdedores. E quando alguns jogadores perdem... muitos podem perder. Ou deixar de ganhar. É preciso vontade, em primeiro lugar, para entrar no jogo. É preciso, muito provavelmente, não jogá-lo como um jogo. Não entendê-lo como um jogo.

Diante de uma relativa, talvez muito discutível, escassez de recursos financeiros ou, ao menos, de uma crônica dificuldade em sua obtenção, as organizações do Terceiro Setor, em especial nas últimas décadas, pressionadas por financiadores, em grande medida, têm protagonizado a adoção de uma série de estratégias e ações nada inovadoras quanto a seus conteúdos, formatos e lógicas estruturadoras, objetivando garantir a perenidade de suas sustentações financeiras e existenciais. Por parte dessas organizações, podemos observar, junto à adoção/importação de lógicas, instrumentais e ideários oriundos do setor produtivo, em suas gestões administrativo-financeiras, a adoção de estratégias, ferramentas, ideias e lógicas operacionais de comunicação e marketing experienciadas e desenvolvidas no e pelo Segundo Setor.

Acreditamos, no entanto, que os processos de comunicação operados por estas organizações deveriam ser construídos, estruturados e postos em movimento tendo por pilar o entendimento de que estas, em sua constituição existencial, figuração social, lógicas de atuação, necessidades comunicativas etc., distinguem-se de outros atores coletivos sociais em essência e existência. Isso necessariamente implicaria em processos também diferenciados de gestão e produção comunicacional, o que nos leva a supor a necessidade de um olhar e entendimento também específicos com relação à análise e busca de ampliação do entendimento sobre a operação de seus processos comunicativos, reconhecendo estas nuances e trabalhando conscientes destas.

Partindo deste ponto, vetor de nossa reflexão, e do entendimento de que a comunicação deve ser tomada como importantíssimo elemento no processo global de gestão de uma organização do Terceiro Setor, neste breve ensaio propomos discutir, cientes da incompletude, do caráter introdutório e da superficialidade de nossa análise, possibilidades de entendimento e leitura da figuração e configuração de processos de comunicação/marketing em organizações do Terceiro Setor.

Organizações são compelidas, em geral, a gerir várias lógicas e racionalidades

de ação simultaneamente. Estas lógicas e racionalidades, além de influir na operacionalização de processos internos, condicionariam em significativa medida a própria natureza das relações de interação das organizações com o meio externo e interno. A comunicação empreendida por cada organização, aqui já nos referindo mais detidamente às organizações do Terceiro Setor, revelaria em grande medida suas motivações sociais, sua relação com o social, as motivações pessoais de seus dirigentes, seu compromisso com a sociedade etc., estando sempre carregada de conteúdo simbólico.

A falta de uma comunicação eficaz e alinhada às demais práticas operacionais da organização limitariam o universo de possibilidades de iniciativas novas ou a efetividade/eficácia/sustentabilidade dos trabalhos em desenvolvimento. Para atingir seus objetivos sociais as organizações precisam se comunicar, buscando a possibilidade do encontro com o outro e a integração social da organização. Ainda assim, muitas organizações comunicam-se como se fossem sistemas fechados e autônomos de interação, se relacionando/comunicando apenas consigo mesmas e/ou com os entornos mais próximos a que pertencem.

A comunicação, em seus processos intra (interno) ou interorganizacionais (ou seja, em seus relacionamentos com as demais organizações e com o ambiente), claro, não funcionaria isolada das demais práticas gerenciais. Figuraria mesmo como que um de dois pilares – o outro seria a efetividade das ações sociais – de uma lógica de interação, que faria mover o desenvolvimento institucional das organizações e suas consequências sociais. Os atos de comunicação são também atos de gestão e podem, para além da contribuição para o alcance da legitimidade e visibilidade, favorecer em grande medida o alcance de unidade e identidade institucional, e a construção mesma do projeto organizacional institucional. Seria imprescindível, acreditamos, a superação da limitada racionalidade administrativa com relação à comunicação institucional.

A cada dia, a comunicação vem adquirindo um papel estratégico mais bem elaborado nas organizações do Terceiro Setor. Mas o que sem dificuldade podemos observar, em um significativo montante das comunicações institucionais oriundas destas, é um pragmatismo individualista, talvez mesmo egoísta – com a operação da comunicação com um fim, não raras vezes, exclusivo no bem das próprias organizações.

Se a utilização de ferramentais de comunicação e marketing podem contribuir para que as organizações do Terceiro Setor se tornem mais eficazes no alcance de seus objetivos institucionais, cabe o cuidado, a qualquer custo, para a manutenção do foco nos objetivos que devem, ou deveriam, nortear o trabalho destas, ou seja, os objetivos sociais.

De modo tão evidente, como acontece no Segundo Setor, as organizações do Terceiro Setor são fortemente pressionadas pela necessidade de atenção e atendimento a desejos e expectativas das pessoas quanto ao papel que deveriam desempenhar, devendo se manter sempre atentas e preparadas para mudanças, redefinindo constantemente seus serviços para atender a essas expectativas.

A busca pelo desenvolvimento institucional, em que a função social figure obs-

curecida ou suprimida, acreditamos, levaria as organizações à fatal deterioração com o tempo. O específico lugar ocupado pelas organizações do Terceiro Setor exige um trabalho permanente de sustentação dialogal, que só se realizaria de modo pleno com ação, informação e sensibilização. Públicos específicos, a que as organizações sociais procurem dirigir sua comunicação de modo mais particularizado, deveriam ser entendidos não como simples nichos de mercado essenciais à manutenção existencial/ financeira da organização, mas como comunidades simbólicas determinantes na construção de seu sentido existencial; e a comunicação, em si, como a busca do encontro mutuamente compreensível de duas intencionalidades. Ou seja, busca por uma relação de entendimento entre duas subjetividades: compartilhamento. Para tanto, é necessária a observação, o entendimento e a consideração do componente sensível do meio externo para o partilhamento e a compreensão do significado de suas ações e existência no mundo social.

O reconhecimento da atuação de uma organização, em especial, para além das implicações em seu universo particular de existência, influiria também no reconhecimento público de todo um conjunto de coletivos e ideias afins ao Terceiro Setor. A simples e limitada aplicação da racionalidade instrumental/ pragmática à comunicação, nas organizações do Terceiro Setor, levaria, acreditamos, invariavelmente, à perda do sentido existencial destas, e mesmo ao desencantamento por parte de apoiadores, colaboradores e sociedade em geral. Se se pode pensar em pragmatismo, este deveria figurar, talvez, somente se “comum pragmatismo” com o social. Ou seja, busca de resultados práticos e efetivos de transformação social positiva.

A comunicação institucional, em especial nas organizações do Terceiro Setor, poderia mesmo ser vista como mecanismo de equilíbrio da organização tanto para com públicos específicos como para com a sociedade em geral. A comunicação empreendida pelas organizações do Terceiro Setor não deveria em nenhuma hipótese pressupor a organização como estrutura independente, autônoma e descontextualizada. De modo diferente, deve-se considerar sempre a integração com contextos sociais dinâmicos (em contínua mudança), com os quais é preciso dialogar.

Assim, a comunicação deve ser vista como zona de encontro, de construção de sentido, de integração do sensível e do inteligível, além de partilhamento experiencial. Tal zona de encontro deveria ser modelada tendo sempre por pilar a ideia do diálogo, nunca se pensando o processo de forma linear e unilateral, com a organização invariável e estaticamente figurando como emissora de mensagens e a sociedade receptora passiva. A comunicação deveria sempre procurar a produção e a manutenção do sentido próprio da relação existencial e dialogal da organização para com os públicos em geral.

Meio fundamental de afirmação, a comunicação institucional dissemina, e assim perpetua, as políticas, crenças e valores da organização. Não se pode alcançar o desenvolvimento institucional pleno, em especial no Terceiro Setor, limitando-se a organização à execução técnica. A comunicação é elemento fundamental na competição por espaços e oportunidades e na construção da credibilidade institucional.

Porém, uma organização do Terceiro Setor, não deve, acreditamos, limitar-se

a buscar a legitimação apenas na divulgação de suas ações e resultados. As formas de comunicação não deveriam ser herméticas, mas de outro modo buscar uma harmonização em lógicas sociais mais amplas, para além da simples e egoísta lógica de sobrevivência. O sentido da comunicação institucional das organizações do Terceiro Setor deveria, acreditamos, centrar-se na intenção de possibilitar o intercâmbio de ideias, para além do reforço da credibilidade e da aceitação social de seus atos/realizações.

A comunicação institucional, em especial a operada por organizações do Terceiro Setor, talvez devesse ser entendida, mais do que como simples informação ou marketing, como construção/reconstrução conceitual complexa e ampla. E seu objeto pode/deve ir além da atuação da organização ou de seus projetos e resultados, visando integrar elementos de estruturação destes, como as operações conceituais ligadas, por exemplo, às ideias de organizações do Terceiro Setor, do imperativo moral de ajudar etc.; um capital social a ser continuamente buscado, preservado e trabalhado em direção ao reconhecimento do princípio da legitimidade, expresso no entendimento de que a organização contribui de fato e busca a consecução de seus objetivos sociais e que estes são importantes e necessários. A comunicação institucional, entendemos, deve ser vista com um tipo especial de relação social, ou seja, de interação, troca, compartilhamento de sentidos e significados. Um mecanismo de aproximação com a sociedade.

Toda e qualquer comunicação busca a produção de sentido. A sociedade não deveria, acreditamos, ser vista como um espaço de aceitação passiva da comunicação institucional, mas como uma dimensão imensamente rica em possibilidades de troca. O processo comunicativo pressupõe sempre a circularidade, que em nenhuma hipótese deveria ser ignorada ou negligenciada. Tanto a organização como a sociedade a que esta dirige sua comunicação deveriam ser entendidos enquanto sujeitos que se afetam e ajustam reciprocamente na interação. Organização e sociedade não seriam extremos distantes no processo comunicativo, mas, antes, sujeitos em interação contínua e preferivelmente próxima, uma vez que se afetariam mútua e continuamente numa relação de reciprocidade. Ambos seriam protagonistas neste processo. A existência de uma deveria ser e manter-se invariavelmente significativa para a outra.

A comunicação é sempre capaz de operar mudanças que são reais e não apenas simbólicas. Comunicação envolve consciência e promove consciência. Acreditamos que a comunicação institucional no Terceiro Setor, assim vista, não deveria alicerçar-se em uma lógica exclusivamente direcionada para o alcance de objetivos institucionais individuais, mas sempre na objetivação da consecução dos objetivos sociais a que a organização se propõe a auxiliar e promover. A comunicação institucional não deveria limitar-se a figurar enquanto elemento apenas de uma estratégia de subsistência, mas deve estruturar-se enquanto forma de nucleação ideativa. Mais do que posturas pragmáticas, como apoio financeiro etc., a comunicação deve, talvez, almejar posturas de comprometimento. A legitimidade existencial da organização é constituída na relação e pela existência da sociedade, das pessoas que a compõem, e na sua capacidade de atender às demandas e necessidades desta.

A comunicação institucional, em termos práticos e estratégicos, claro, buscaria o desenvolvimento da organização. Mas sem relação efetiva de reciprocidade e

refletividade com a sociedade a organização não seria mais que uma abstração. Servir ao social seria sua missão inalienável. O objetivo é ou deveria sempre ser o atendimento ao interesse coletivo, e não o foco no atendimento exclusivo a interesses particulares ou de parceiros, financiadores etc. É o reconhecimento coletivo do sentido existencial da organização e de suas ações que permitiria de fato e de modo continuado e estável sua sustentação/manutenção. A comunicação institucional de uma organização do Terceiro Setor teria por função principal contribuir para sua integração com a sociedade. Em paralelo, também o fortalecimento da identidade da organização, de sua imagem institucional etc. Organizações do Terceiro Setor necessitariam de continuada, constante, flexível e próxima relação/conectividade com o ambiente externo, com ampliada abertura e autocrítica. Uma experiência de aprendizagem multidimensional e, ao mesmo tempo, circunstancializada, em construção dinâmica, modelada a partir do experiencial, de referenciação cultural.

Comunicar no Terceiro Setor não seria apenas operar mídias e transmitir mensagens de interesse da própria organização. Simultaneamente, não existiria um formato único eficaz de comunicação para organizações do Terceiro Setor. Cada estrutura organizacional, funcional e de atuação necessitaria de uma forma específica de comunicação institucional. A comunicação eficaz seria em função da situação e sofreria influencia de múltiplas variáveis. Mas se podemos pensar em um vetor universal, acreditamos que poderia figurar a ação educativa da comunicação. A comunicação é intérprete da cultura organizacional, orientador e agente de mudanças, possuindo sem nenhuma dúvida uma função pedagógica. Toda ação comunicativa empreendida por uma organização do Terceiro Setor seria educativa ou, ao menos, deveria ser, talvez, buscando o estabelecimento/manutenção do diálogo com a sociedade. Não para que essa simplesmente seja convencida ou persuadida de algo. Mas para que instituição e comunidade se aceitem e se entendam melhor, compreendendo-se. Tratar-se-ia da construção de um sistema sincrético de sentido, operador de um processo que busca compreensão mútua de significantes; de visões de mundo.

Como produto de um trabalho educativo e do estabelecimento de conexões legítimas e efetivas, pode-se alcançar a colaboração espontânea; a formação de um universo simbólico compartilhado em torno de um ideal social, somente organizacional na medida em que este figure plenamente alinhado ao primeiro. A comunicação institucional de organizações do Terceiro Setor deveria almejar tornar-se a reflexão perfeita da figuração existencial das próprias organizações, buscando a promoção da transformação concomitante positiva da organização e da sociedade, concomitantemente; rompendo barreiras, ao circular por toda a parte entre os diversos mundos sociais; auxiliando na produção e desenvolvimento da consciência; buscando a sensibilização pelo objeto da ação e pela própria ação; e marcando a pertença da organização à cultura e à sociedade, em suas realizações e na atenção e busca da satisfação de suas necessidades.

Para além de um pragmatismo racionalista, as organizações do Terceiro Setor, em sua gestão e produção da comunicação, acreditamos, deveriam buscar um entendimento sempre ampliado do processo, a consciência de sua singularidade, a sensibilização de seu público e afetividade com o mesmo. A criação, pois, de uma superfície de contato; uma rede de sentido, capaz de promover

um equilíbrio dinâmico entre organização e sociedade, dentro de uma sistematização a envolver toda a organização numa direção coerente, legítima, útil socialmente etc. Em outras palavras, a constituição de um universo comum de compreensão e cooperação. Trama de valores e afetos. Intercâmbio de identidades. Interação com pessoas. Constructo de sociabilidade a pleitear a comunhão de sentimentos e entendimentos. Não apenas a defesa de interesses e convicções particulares. A comunicação traz conhecimento e consciência. Não deveria jamais limitar-se a simples instrumento para a formação de uma opinião pública com relação às próprias organizações. A comunicação em organizações do Terceiro Setor deveria, acreditamos, ir muito além de celebração pública dos resultados positivos alcançados ou intencionados por estas.

Comunicação é ação simbólica, formadora de consciência. A comunicação institucional, de uma organização do Terceiro Setor especialmente, é, em grande medida, administração de seu simbólico organizacional. Afirmção de seus valores, necessária ao constante processo de adaptação às novas circunstâncias. Sua eficácia é sempre determinada pela capacidade de conseguir a integração das diferenças. Não queremos dizer com isso que a comunicação deve buscar invariavelmente a correspondência recíproca entre as suas opiniões particulares e as da sociedade ou de segmentos desta, procurando sempre estar de acordo, agradar etc., mas, de outro modo, que deve estar sempre aberta ao diálogo. A comunicação deve ser sempre reflexiva. Procurar provocar o compromisso mais que convencer pessoas. Criar interesses orientados para a reflexão sobre o social e as possibilidades de transformação de realidades. Harmonizar a organização com a sociedade por meio da alimentação de uma dinâmica contínua de composição e recomposição de diálogo.

REFERÊNCIA

BAIRON, S.; PEREZ, C.. Comunicação & marketing: teoria da comunicação e novas mídias um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002.

FERNANDES, R. C. In: IOSCHPE, E. et al. 3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, K. N. Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEGHETTI, SYLVIA. Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. Editora Global Ltda, 2001.

RENEDO, Juan & CARLINI, Airton. Marketing Aplicado às ONGs. Editora Canal Certo, 2007.

THOMPSON, M. PRINGLE, H. Marketing Social. São Paulo: Makron Books, 2000.