



Mandatários e desafiantes: o lugar da Comunicação Social nas organizações do Terceiro Setor¹

Anderson Ortiz² e Maria Helena Carmo³

Resumo:

O artigo se propõe a levantar os conceitos sobre organizações do Terceiro Setor, considerando as diferentes correntes que as explicam, originárias dos movimentos sociais ou no estímulo de organizações privadas e governo. Apresenta o modelo de ‘desafiantes’ e ‘mandatários’ proposto por Hanspeter Kriesi como matriz para interpretar as posições cambiantes de *stakeholders* na esfera pública. Por fim, são analisados casos de organizações mandatárias e desafiantes, percebendo-se os atores, suas interações, a produção discursiva e a escolha das ferramentas comunicativas ante os objetivos traçados por cada Organização da Sociedade Civil para lograr êxito em seus objetivos.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Sustentabilidade; Modelos de organização.

Abstract:

This article aims to focus on the concepts of Third-Sector Organizations by taking into account the different ways to explain their origins either from the social movements or from the stimulus of private or public organizations. It presents the ‘mandatory’ or ‘challenging’ models proposed by Hanspeter Kriesi as a way to understand the stakeholders’ changing positions in the public sphere. At the end, examples of mandatory and challenging organizations are analyzed in order to notice their actors, interactions, discourse production and the choice of the communicative tools considering the purposes determined by each civil society organization to succeed in its goals.

Keywords: *Third-Sector, sustainability, types of organizations.*

1 Organizações do Terceiro Setor no tecido social

Avançam os estudos acerca da presença, da pertinência e do papel das organizações do Terceiro Setor no contexto brasileiro (PERUZZO, COGO, KAPLÚN, 2002; COSTA ET AL, 2006; ASHLEY, 2005; KOTLER, ROBERTO, 1992; PAIVA, 1998). Em paralelo aos debates de diferentes correntes quanto às origens, às finalidades e aos posicionamentos ideológicos das organizações do Terceiro Setor, o segmento se expande apresentando novos atores na esfera pública, abrindo espaços no tecido social até então campeados por outras instituições tradicionais. Ou mesmo abrindo novas frentes, naqueles espaços que nem Estado tampouco empresas conseguiram (ou se interessaram) chegar, estimulando fortemente a sociedade civil a assumir a coordenação dos tantos híbridos que a modernidade tardia propõe nos tempos atuais. Tudo isso em face da agenda neoliberal, em crise desde fins da primeira década do século XXI.

¹ Trabalho apresentado no DT03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Intercom 2013.

² Mestre em Comunicação pelo PPGC/Uerj, especialista em pesquisa, professor das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

³ Doutoranda em Comunicação pelo PPGC/Uerj, mestre em Comunicação pela UFRJ, coordenadora e professora do curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA).



O presente artigo tem por proposta sintetizar os achados que um grupo de estudos voltado para analisar organizações do Terceiro Setor trouxe durante o segundo semestre de 2012 e primeiro de 2013, dentro do curso de Relações Públicas das Faculdades Integradas Hélio Alonso, no Rio de Janeiro, cadeira de Comunicação para o Terceiro Setor, ministrado por um dos coautores do trabalho.

O pensamento com esta linha de estudos é dar um passo além. Às Relações Públicas cabe pensar o papel de mediação dos atores institucionais no mundo. Se as demais áreas da Comunicação se ocupam de tratar das mensagens persuasivas ou informativas, em geral mediadas pelos aparatos técnicos de *media*, interessa aos agentes de Relações Públicas entenderem as mediações que ocorrem nos distintos espaços de relação, independentemente de serem ou não ‘tecnológicos’ no sentido contemporâneo do termo⁴. Às Relações Públicas e seus agentes importa reconhecer as organizações como espaços de mediação, com seus valores, visões, práticas e códigos implícitos e explícitos. Neste viés, as linguagens, os conteúdos e as formas de interação, mesmo que ancestrais como ‘jogar conversa fora’, apresentam-se como tecnologias presentes, agora potencializados (ou turbinados) pelas diversas ferramentas de comunicação, como por exemplo em células de trabalho interagindo internacionalmente em projetos colaborativos.

Uma longa tradição de estudos das organizações do Primeiro e do Segundo Setores se estabelece desde a formação do campo de Relações Públicas, no início do século XX, precedidos pelas análises das Ciências Sociais e da Administração, enquadrados como questão ainda nos séculos anteriores (cf. KUNSCH, 2003).

Da mesma forma que instituições do Primeiro e do Segundo Setores recebem atenção das Relações Públicas quanto aos seus modelos de gestão, produção de valores cognitivos e práticas sociais diversas, torna-se pertinente decifrar as organizações do Terceiro Setor também como espaços institucionais de práticas e discursos. Se uma entidade sem fins lucrativos necessita se organizar para lograr seus objetivos, coordenando pessoas e processos, então cabe ir um passo adiante, observando afinal de contas que tipos de gestão ali se desenvolvem, ‘das portas para dentro’, e como essas mediações nos espaços internos condicionam os arranjos e práticas externas, principalmente aqueles de Comunicação Social.

⁴ Referimo-nos aqui aos aparatos altamente técnicos de comunicação, idealmente no restritivo entendimento emissorista massivo ‘um-todos’.



As questões começam a se apresentar já nas próprias caracterizações que servem para explicar as organizações estatais e privadas e parecem inadequadas para as sem fins-lucrativos: devem-se empregar as técnicas de planejamento estratégico, traçando missão, visão e valores como elementos norteadores voltados à geração de lucro? E como classificar os *stakeholders* na sua tradicional ordem de prioridades? Como se posicionar na esfera pública, de forma complacente ou desafiante com os poderes instituídos, sejam eles os políticos ou os corporativos, que determinam a possibilidade de sobrevivência da instituição e a orquestração de seus projetos? Que tipos de relações, afinal, devem estabelecer as organizações do Terceiro Setor na esfera pública, em vista do seu papel ‘esperado’ e ‘possível’? Quais são as respostas já encontradas ao analisar entidades sem fins lucrativos que se comportam a favor ou contra o *status quo* estabelecido?

O artigo representa um esforço inicial em perceber como os discursos de distintas organizações do Terceiro Setor são estruturados, mirando-se seus respectivos projetos, formatos de comunicação, relacionamentos explicitamente declarados com outros atores sociais (institucionais ou individuais), assim como as ferramentas de comunicação que são eleitas tanto para posicionar quanto para agir.

Assim, como texto que se propõe a iniciar um trabalho, analisam-se as origens, as finalidades e aspectos ideológicos de organizações do Terceiro Setor de forma resumida e balizadora, sem encerrar a riqueza de análises, mas com o objetivo de permitir um olhar mais estrito nas instituições escolhidas e seus respectivos modelos de gestão e mediação.

2 Origens, finalidades e ideologias de organizações do Terceiro Setor

Duas abordagens predominantes dão conta das origens, finalidades e ideologias das organizações do Terceiro Setor como fenômeno social. De um lado, há aquelas correntes que as apresentam como resultado de uma tomada de consciência social, geralmente em oposição a outros atores hegemônicos, colocando-as em posição de desafio ante os poderes formais (cf. PERUZZO, COGO, KAPLÚN ET AL, 2002). Uma segunda vertente aponta suas origens no esforço deliberado de certos atores sociais, notadamente as empresas privadas e seus interlocutores, não necessariamente em posição de desafio ao modelo hegemônico, como alternativa para ajudar o Estado a melhor gerir a distribuição de recursos ou alcançar camadas da população cujos tentáculos das políticas públicas que por alguma razão é inviável ou impossível de



cumprir (cf. SAVITZ, 2007). Ambas as aproximações condicionam modelos distintos de gestão no Terceiro Setor, não somente nos enquadramentos de mundo que desenvolvem e embalam seus projetos, como também no léxico cotidiano de suas atividades.

No modelo que se coloca em posição contra-hegemônica, a origem é o movimento social organizado, geralmente a partir do desenvolvimento do espírito de comunidade em diferentes espaços de convívio (seja no bairro, na cidade, no sindicato, na fábrica, na igreja etc.). Nesta linha, as recentes organizações da sociedade civil são um fenômeno brasileiro cujo modelo atual remonta ao período da ditadura militar (1970), a sociedade em busca de novas formas de expressão pública, quando inclusive a forma de associação comunitária era a única que restava, ausentes todas as demais garantias de liberdade individual para qualquer outro tipo de agremiação voluntária de caráter político.

Benevenuto Jr. (2002) explica como historicamente o termo ‘comunicação alternativa’ passa a compor um ideário marxista desafiante, posicionando os movimentos sociais em um contexto público crítico nos anos recentes, quando então a reabertura política com a consolidação do Estado de Direito (1990) obriga lideranças outrora alinhadas com valores ‘puros’ em defesa do social a compor alianças com representantes das tradicionais oligarquias de poder:

“Essa crise reflete-se na política de comunicação das entidades sociais independentes, principalmente quando se entende comunicação alternativa como um processo de divulgação, de formação da consciência crítica, de organização e de resistência contra o domínio de uma classe sobre a outra, isto é, uma forma de comunicação dialética, de caráter dialógico, de transmissão de cultura e interlocução com seus pares”.
(BENEVENUTO JR., 2002, p. 136).

Assim, a comunicação alternativa é a estratégia que resta quando a crise se revela com o diálogo outrora aberto entre novas e arcaicas lideranças, superadas as esperanças de que tal amálgama fosse favorecer os movimentos sociais. Reconhece-se uma mudança no contexto político geral, ficando claro que o recorte de classe tradicional não é mais suficiente para dar conta do fenômeno.

Outra aproximação é aquela que aponta a ampliação da presença da iniciativa privada na vida pública como um produtor de modelos cujo desdobramento em forma de organização ajuda a estruturar novas formas de gestão, entre elas as do Terceiro Setor. Desta forma, o empoderamento das empresas dentro da esfera pública aumenta a expectativa de que tais organizações ajudem o Estado a melhor gerir seus recursos, em especial aplicando metodologias e técnicas de administração que potencializem o papel distribuidor, executor e fiscalizador do poder público. Por base a agenda neoliberal do



Estado mínimo, cabe às empresas neste viés ajudar a sociedade civil a se organizar para dirimir problemas pontuais. Essa ajuda vem na forma de estímulos à organização e patrocínio de causas sociais, históricas ou artísticas específicas.

A agenda nesta corrente cumpre um duplo propósito. Ao mesmo tempo em que as empresas reconhecem a necessidade de ajudar a construir um espaço público mais igualitário, também reitera para o Estado que a aposta neoliberal de reforçar e proteger o ambiente empresarial são opções acertadas na construção de uma sociedade mais próspera e equilibrada. Há uma vertente social clara, mas também um recado político explícito.

Para os pensadores desta linha, o Terceiro Setor surge, portanto, da tomada de consciência do setor privado de que a ‘tecnologia de gestão’ desenvolvida nas empresas ao longo dos três séculos recentes pode ajudar a transformar a forma de distribuir recursos e gerir os bens públicos. Diferente objetivo daquelas organizações benemerentes de início do século XX, cujo propósito principal era posicionar os *self-made men* ante uma esfera pública crescentemente crítica quanto às formas como tais fortunas foram amealhadas diante de contextos de crise e exclusão. A benemerência se ocupava do repasse de recursos via fundações, enquanto a responsabilidade social empresarial propõe uma integração maior com todos os públicos de interesse, entre eles as próprias organizações do Terceiro Setor.

A recente aproximação entre empresas e Terceiro Setor se consolida com o coroamento do conceito de Sustentabilidade. Para além dos muros da responsabilidade social empresarial (quando a empresa segue rigorosamente com suas obrigações em relação a todos os *stakeholders*, tais como impostos, segurança no trabalho, distribuição de lucros e dividendos, combate à corrupção, entre outros), no caso da sustentabilidade o que se propõe é que as empresas se apropriem das agendas do Terceiro Setor, levando tais conceitos para dentro do processo produtivo. Com esta visão, não só a empresa ajuda a sociedade civil a se organizar para defesa de seus interesses, como dali extrai demandas que turbinam novas formas de produzir, a partir de um viés de consumo consciente e engajado.

“Estamos convencidos de que num mundo mais globalizado, mais interconectado e mais competitivo, a maneira como se gerenciam as questões ambientais, sociais e de governança corporativa é parte da qualidade gerencial de que as empresas precisam para competir com sucesso. As empresas que apresentam melhor desempenho em relação a esses temas podem aumentar o valor para os acionistas, mediante, por exemplo, a boa gestão de riscos, a antecipação das iniciativas regulatórias ou o acesso a novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que operam. Além disso, essas questões podem exercer forte impacto



sobre a reputação e marcas das empresas, fator cada vez mais importante para a avaliação do empreendimento.” (SAVITZ, 2007, p. 38).

O pensamento empresarial extrai do Terceiro Setor, portanto, uma série de argumentos e práticas de negócios que prometem sustentabilidade social, econômica e ambiental assimilando agendas que anteriormente se apresentavam de forma desafiante, trazendo-as para o lado hegemônico, ao mesmo tempo em que readaptam os argumentos consumistas. Neste viés, a mensagem se volta a um apelo para que o indivíduo comum salve o futuro consumindo produtos e serviços reposicionados. Embora contraditória pela conhecida escassez de recursos de diversas ordens e o acesso em escala crescente de populações numerosas ao mundo do consumo, combina com aquilo que os indivíduos percebem como sustentabilidade, ‘primeiro sustentável para mim, depois sustentável para o mundo. Se ambos ocorrerem na mesma ação, ótimo’ (cf. TAVARES, 2009).

Nesta nova relação de forças entre empresas, Estado e movimentos sociais, a questão reside na necessidade de interação e diálogo e não mais – ou somente, a abordar adiante – em oposição ou resistência. Que tipos de modelos mentais, visões e linguagens, afinal, são necessários para que partes outrora em posição contrárias – fixas no mais das vezes – possam se fazer compreensíveis?

2.1 Espaço viável para as organizações do Terceiro Setor

Nem mercado, Estado tampouco, as organizações do Terceiro Setor se revestem da missão de levar adiante seus projetos, tendo que navegar e posicionar-se entre os dois espaços. A agenda tradicional dos movimentos sociais permanece, lutando pelo reconhecimento de minorias (raça, gênero, orientação sexual, pobreza, classe, meio ambiente, entre outros), aliando-se a um crescente interesse da iniciativa privada em ajudar a tratar tais déficits, agora como uma resposta à própria potencialidade de mercado que esta ‘base da pirâmide’ representa (cf. PRAHALAD, 2005). Ambos os movimentos diante de um Estado que se propõe a um papel restrito à agenda mínima do bem-estar social, estimulando a sociedade civil a participar na gestão dos recursos públicos, o que se coroa com a aprovação da lei 9790/1999, que estabelece o marco regulatório para as diferentes organizações da sociedade civil no Brasil (cf. CICONELLO, 2010).

Outrossim, as organizações do Terceiro Setor crescem e se especializam, passando a ter definições e finalidades específicas. Pelo Código Civil Brasileiro, a Lei de Registros Públicos considera que uma organização social é uma pessoa jurídica de



direito privado, formalmente institucionalizada, registrada em cartório, cujos indivíduos que dela participam o fazem livre e voluntariamente, com finalidade organizacional não-lucrativa e não-econômica.

Pela lei, um rol de entidades sem fins lucrativos passa a integrar este grupo, registradas e acompanhadas pelo IBGE no trabalho da Comissão Nacional de Classificações (CONCLA): Fundação Privada; Serviço Social Autônomo; Entidade de Mediação e Arbitragem; Partido Político; Entidade Sindical; Filiais de Fundação ou Associação Estrangeira; Organização Religiosa; Comunidade Indígena; Fundo Privado; Associação Privada.

Nas categorias acima descritas, enquadram-se igrejas; hospitais; escolas, universidades; entidades de assistência social; associações patronais e profissionais; associações de produtores rurais; entidades de cultura e recreação; associações de moradores; organizações de proteção ao meio ambiente; organizações de defesa de direitos do cidadão. Ponto importante, o termo ONG passa a ser específico para este último tipo de organização e dali em diante nomeiam-se as entidades sem fins lucrativos como ‘Organizações da Sociedade Civil’ ou ‘Organizações do Terceiro Setor’:

“Atualmente o termo *Organizações da Sociedade Civil* (OSCs) diferencia as instituições do Estado e do Mercado (...). Portanto, o Terceiro Setor compreende diferentes organizações sem fins lucrativos e voluntárias, sejam elas cívicas, culturais, sociais, educacionais, de saúde e mesmo as religiosas: ONGs, OSCIPS (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), Organizações Voluntárias Privadas, grupos de voluntários e muitas outras, todas defendendo a ideologia na qual foram criadas e os modos de articulação entre organizações do Terceiro Setor com o Estado e empresas.” (MOTTER, 2006, p. 30-31).

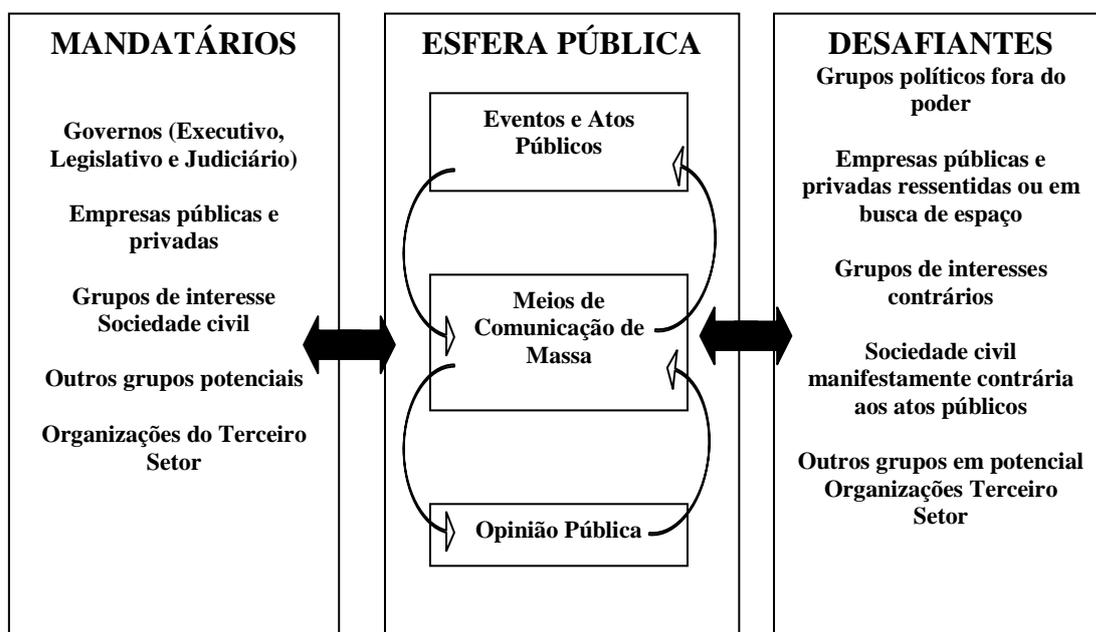
Há de se adicionar à lista acima de Motter as Organizações Sociais. Neste modelo, as organizações recebem o repasse de verbas públicas para tal entidade, tendo o ente governamental representantes em um conselho diretivo responsável pela sua gestão. Mirar o segmento das organizações sem fins lucrativos como um campo da Comunicação Social parece adequado ao se perceber o lugar do discurso neste modelo de esfera pública interdependente.

3 Mandatários e desafiantes no modelo de esfera pública de Kriesi (2004)

Hanspeter Kriesi (2004) propõe categorizar as posições dos atores sociais em três grandes segmentos, cada qual representando um espaço de discurso a partir de suas intenções e posições: decisores, esfera pública e desafiadores. O mérito de sua proposta reside em demarcar posições que os atores sociais podem ocupar dadas as circunstâncias do momento, desde que consistentes com valores historicamente defendidos,

potencialmente demarcados pela visão dos diferentes participantes diante de agendas temáticas específicas.

Ao criar tais agrupamentos, facilita-se a tarefa de perceber o posicionamento dos diferentes grupos e instituições na esfera pública, sem necessariamente lhes destinar uma posição cristalizada. É inconsistente a hipótese de que os atores sociais estão sempre em uma posição fixa diante de todo e qualquer tema em pauta. Muitas vezes, há atores que se comportam radicalmente ‘desafiantes’ quanto a certos assuntos e bastante ‘mandatários’ em relação a outros, a depender do cálculo de riscos e benefícios que seu posicionamento traz para a entidade e seus representados e aliados no espaço da esfera pública.



Os mandatários são os governos atualmente investidos e os demais atores que se beneficiam do *status quo* empoderado, tais como grupos sociais, organizações públicas ou privadas, grupos de interesse, instituições da sociedade civil e instituições não-governamentais. A estratégia de comunicação que desenvolvem segue o fluxo descendente (*top-down strategies*), destacando e enaltecendo suas realizações. Tais atores tendem a reforçar o discurso de poder dos incumbentes, enviando estímulos informativos para a esfera pública de forma reiterativa. É aqui que os discursos atuais de sustentabilidade e responsabilidade social normalmente se encaixam como iniciativas transformadoras. Em boa parte dos casos, desenvolvendo um jargão que assimila o linguajar da Administração, revestindo de termos organizacionais a gestão do Terceiro Setor (CICONELLO, 2010; SAVITZ, 2007; FÍGARO, 2006).



Neste espaço, os atores se utilizam dos aparatos de comunicação para lançar mensagens legitimadoras à esfera pública. A visão é de que as escolhas de governo são acertadas, embora com *déficits*, razão pela qual a mobilização de outros atores da esfera civil se faz pertinente, o que reveste o ato comunicativo como uma iniciativa de engajamento público e boa vontade explícita.

Em posição de mediação, aparece a esfera pública propriamente. Espaço independente e espécie de palco no qual os estímulos informativos, dramatizados ou não, são colocados em forma de eventos ou atos públicos, voltados para atingir a opinião pública de forma mediada pelos meios de comunicação ou mesmo diretamente em táticas variadas de contato. Os estímulos informativos são voltados a repercutir neste espaço. Tal repercussão, embora colocada em maior escala de exibição pública, pode muitas vezes carregar mensagens cifradas e indiretas – no velho estilo “para bom entendedor, um pingo é letra” – para grupos ou indivíduos específicos, de forma que entendam até que ponto grupos ou indivíduos com posição contrária podem levar a questão. Tal conceito será mais trabalhado ao se descrever as estratégias desafiantes, na sequência.

Ainda dentro do espaço da esfera pública, a mídia vai atuar em causa própria (*media-centered strategies*), de acordo com seus próprios interesses de enquadramento e produção que, no nível mais elementar, tem no jornalista os seus critérios de noticiabilidade, chegando até o mais alto grau representando o grupo empresarial como instituição e seus interesses como negócio de mídia, nas diversas relações com os diferentes atores sociais. Os jornalistas são potencialmente contestadores do *status quo*, desde que uma história se delineie muito claramente a ponto de permitir explicar de forma ilustrativa como o poder funciona.

Aos desafiantes cabe o esforço em fazer chegar fatos e casos da base fora do poder para o topo, fazendo o fluxo ascendente de comunicação (*botton-up strategies*). Neste segmento, são criadas estratégias e táticas de comunicação, também na forma de eventos e atos públicos, que façam com que tais estímulos informativos alcancem a opinião pública, de forma mediada ou não pelos meios de comunicação de massa. Parte de tais ações reside naquilo que Gamson (1992) define como os ‘gatilhos’ que podem colocar em movimento a opinião pública. Diversos temas guardam capacidade prescritiva e diferentes fontes de informação podem servir como produtores de fatos para uma ação de mobilização. Um dos gatilhos é a percepção de real injustiça. Outro gatilho é a identificação de que tal situação foi provocada por um ator claramente



definido (exemplificando por oposição, se é algo atribuído a um ente difuso, como “o governo”, “os políticos” etc. tende a não surtir efeito). O terceiro e último gatilho é que a opinião pública tome consciência de outros casos de igual teor nos quais pessoas com causas e ideais parecidos tenham obtido resultados efetivos. Por indução, nesta tríade injustiça – responsáveis pelo problema – exemplos efetivos de movimentos anteriores é que pode se estruturar uma ação desafiante.

Difícil mesmo é fazer com que a sociedade civil entenda por que o grupo ambientalista decide fechar a ponte Rio-Niterói no horário de pico de tráfego ou opta por fechar a principal avenida do centro comercial da cidade do Rio de Janeiro no horário mais movimentado. Talvez, em muitos desses casos, sejam passadas mensagens cifradas para poucos atores no poder – logo, ‘mandatários’ na acepção acima – como que a dizer: “se você continuar no caminho atual, podemos levar ainda mais longe...!”.

Na cobertura da mídia, no entanto, enquadra-se a perturbação e a desordem, criando o estereótipo do ‘eco-chato’ ou ‘xiita verde’. Ao contrário, resta marcar portanto que nem sempre os fatos desafiantes que recebem cobertura negativa na mídia foram malsucedidos, desde que os reais destinatários da mensagem tenham entendido o teor do ato. Logo, a estratégia deve ser avaliada segundo os efeitos produzidos nos demais atores sociais implicados com a questão ao custo de uma cobertura midiática negativa.

O modelo de mandatários – esfera pública – desafiantes de Kriesi (2004) presta-se à análise dos atores sociais, em especial ao se considerar que ser ‘mandatário’ ou ‘desafiante’ não é um papel fixo nas complexas sociedades democráticas. A posição vai depender dos objetivos de cada organização em dado momento, naturalmente mantendo seus valores mais essenciais. Em certas frentes, as composições e alianças dos atores sociais se alternam como parte do ‘jogo jogado’. O que dá mais liberdade para observar os atores, suas formas de interação e as estratégias que desenvolvem ao se posicionar no palco da esfera pública.

4 Terceiro Setor e fazer profissional

Evidencia-se no esquema de Kriesi que o trabalho de Comunicação voltado para a esfera pública ganha contornos transformados, demandando um trato profissional. Incorporam-se os preceitos do espetáculo no qual práticas, representações e valores alimentam um sistema de exibição pública permanente. Gestão da aparência, produção e administração da visibilidade, geração de legitimidade e administração dos fluxos de comunicação dirigidos à sociedade tornam-se tão importantes quanto a habilidade



interna nos espaços institucionais, que igualmente mantêm suas estratégias e práticas de barganhas, compensações, arranjos, disputas discursivas, *lobbies* e demais interfaces com grupos de toda ordem.

Dentro da lógica de exibição pública ampliada, desenvolve-se um sistema cujos meios e instrumentos se referenciam nas próprias linguagens, recursos e agentes da comunicação da cultura de massa. Tais iniciativas denotam um cálculo de sucesso quanto aos efeitos produzidos, o que poderá ser medido através da própria cobertura midiática e das sondagens de opinião (cf. GOMES, 2004). É assim que mensagens e pautas costumam encaminhar questões para enfraquecer a parte contrária, prática que tem a sua faceta mais dramática na configuração do escândalo público midiático (THOMPSON, 2002).

Reconhecer o fazer profissional é uma tarefa que leva ao mesmo tempo a preparar as novas gerações de profissionais e reforçar a percepção de que o Terceiro Setor tem potencial para descobrir seus próprios modelos de gestão, sem necessariamente precisar assumir o viés capitalista hegemônico e restritivo. As próximas gerações de comunicadores devem estar atentas aos contornos do Terceiro Setor, trazendo da academia os subsídios para entender com mais clareza o campo de forças e o papel esperado desses atores públicos. Nem funcionário público, nem empregado da iniciativa privada: profissional do Terceiro Setor como opção de carreira!

Os estudos que aqui se inauguram têm por objetivo exatamente entender quais são os modelos que emergem das próprias organizações sem fins lucrativos, cada vez mais relevantes e, oxalá, perenes.

5 Casos de organizações com estratégias mandatárias

Saiba por que as companhias lucram mais quando tentam mudar o mundo para melhor e aprenda as lições de quem já embarcou nesse movimento, como a Whole Foods, a Patagônia e o Pão de Açúcar. E mais: especial as 50 empresas do Bem. (Isto é Dinheiro, ano 16, nº 813, 15/5/2013)

Chamada para a matéria principal da edição desse periódico, destinado a assuntos relacionados ao meio empresarial, esse trecho apresenta uma premissa: empresas do Bem lucram mais. Essa proposição torna-se mais contundente devido ao



uso da função conativa ou apelativa⁵ na capa e à utilização do recurso do testemunhal dessas empresas que já aderiam à “nova onda do capitalismo consciente⁶”.

Analisando a cobertura jornalística sobre o tema, é possível identificar que as estratégias utilizadas nessa “nova onda empresarial” podem ser classificadas como mandatárias. Divididas em cinco categorias – gestão, meio ambiente, educação, comunidade e tecnologia – essas 50 empresas exemplificam como o fluxo descendente (das organizações para a esfera pública por meio de um veículo de comunicação) realça a importância de um comportamento organizacional em que o valor ‘fazer o bem’ implica em uma melhor percepção do negócio perante os *stakeholders*. Como parte do *status quo* e do empoderamento desses atores sociais, a matéria apresenta esses casos como transformadores e, portanto, passíveis de influenciarem comportamentos semelhantes.

Em parte dessas 50 empresas, observa-se que a sustentabilidade é uma questão importante nas estratégias de negócio, como na Petrobras e Suzano e parece ter se cristalizado também na esfera pública, exigindo um planejamento das empresas em realizar ações que demonstrem, na prática, como elas estão lidando com o tema. Na Petrobras, por exemplo, uma das iniciativas tem sido a adoção de diretriz de eficiência energética e a incorporação de prédios verdes, além da definição no organograma formal da área de Saúde, Meio Ambiente e Segurança reportando-se diretamente à presidência do grupo. Outra empresa, a Suzano, fabricante de papel e celulose, ao criar o Instituto Ecofuturo para gerenciar ações de reflorestamento de matas nativas e na melhoria de eficiência da gestão dos ativos florestais⁷ de certa forma se apropria da agenda sustentabilidade, legitimando-se como uma empresa que detém um conhecimento e, logo, pode influenciar e deixar-se influenciar pela esfera pública. Como sistemas abertos que interagem com o meio, Petrobras e Suzano incorporam um

⁵ Uma das funções da linguagem, na função conativa ou apelativa é comum o uso do verbo no imperativo e, portanto, implica tentativa de convencimento do público ao qual a mensagem é destinada.

⁶ Título da matéria de capa da revista Isto é Dinheiro, o capitalismo consciente foi um conceito criado há seis anos nos Estados Unidos por Rajendra Sisodia, professor de marketing da Universidade Bentley. Segundo ele, as empresas devem mover-se com uma motivação maior do que a simples busca da lucratividade. Embora esse conceito não seja o foco do artigo, está sendo mencionado para ilustrar como um discurso é adotado por organizações já empoderadas e influenciam a esfera pública.

⁷ Empresas do Bem, Isto é Dinheiro, ano 16, nº 813, p. 63.



ruído⁸ inerente ao segmento em que atuam, adaptam-se ao meio e se apropriam do discurso de sustentabilidade como se fizessem um ajustamento de conduta, naturalizando um termo que, a princípio, se contrapõe ao próprio negócio.

Uma das OSCIPs com reconhecida credibilidade no tema da responsabilidade socioambiental, o Instituto Ethos define sua missão como “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável⁹. Para isso, o Instituto define três estratégias e temas para sua atuação - Incentivando a Gestão Empresarial Socialmente Responsável; Mobilizando as empresas por uma sociedade mais justa e sustentável; e Construindo uma nova economia – e criou os indicadores Ethos¹⁰ para avaliação da gestão empresarial em relação à responsabilidade social e à sustentabilidade.

Em quinze anos, o Instituto expandiu suas ações, estabelecendo parcerias, por exemplo, com a BMF Bovespa para a elaboração do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), “ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa”¹¹, e a criação da Uniethos¹², associação sem fins lucrativos voltada à educação por meio do desenvolvimento de estudos, pesquisas e capacitação em responsabilidade social empresarial. Além disso, promove eventos, como a Conferência Ethos Internacional 2013, a ser realizada em setembro próximo.

Nessa análise sobre o Ethos, uma organização da sociedade civil de interesse público, percebe-se que seu discurso tem intenção mandatária, ou seja, desenvolve discussões e ações (inclusive de comunicação, como eventos, e prestação de contas), ligadas a uma agenda temática sendo reconhecida como um ator social importante em uma nova lógica do mercado cuja exigência de transparência empresarial passa, necessariamente, por parcerias, como com o Instituto, que certifiquem um

⁸ Entendamos ruído, nesse caso, como um assunto controverso ao negócio de ambas as empresas, já que, no seu segmento de atuação, ao abordarem o termo sustentabilidade, são questionadas por grupos de pressão, como ONGs ambientais e imprensa.

⁹ Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/missao/>. Acesso em 14 de maio de 2013.

¹⁰ Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/>. Acesso em 14 de maio de 2013.

¹¹ Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>. Acesso em 14 de maio de 2013.

¹² Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/uniethos/>. Acesso em 14 de maio de 2013.



comportamento desejável por parte das empresas e, conseqüentemente, essa informação seja reiteradamente trabalhada na esfera pública.

Outra instituição que pode ser considerada mandatária é a Rio Voluntário¹³. Fundada em 1997, a instituição sem fins lucrativos promove a cultura do voluntariado, estimula o trabalho voluntário organizado e seu reconhecimento pela sociedade, integra oferta e demanda de trabalho voluntário e de doações, faz capacitação de voluntários, realiza intercâmbio de experiências no setor e presta consultoria em voluntariado empresarial.

Segundo a própria instituição, o Rio Voluntário conta com parceiros mantenedores (pessoa física e jurídica), parceiros estratégicos (PricewaterhouseCoopers, Symnetics/MasterQual, Insight, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro) e parceiros institucionais, como Voluntários das Nações Unidas (*United Nations Volunteers* – UNV), UNESCO, Centro de Integração Empresa Escola do Rio de Janeiro (CIEE-RJ), Federação das Fundações Privadas do Estado do Rio de Janeiro (FUNPERJ) e Instituto Brasileiro de Petróleo, além de ter apoio do Governo Federal, Governo do Estado do Rio de Janeiro. Nota-se, portanto, que o Rio Voluntário se beneficia *do status quo* empoderado, característica dos grupos mandatários. Vale ressaltar que, em 1997, quando uma Resolução da Assembléia Geral das Nações Unidas escolheu 2001 como “Ano Internacional do Voluntariado” isso contribuiu para aumentar o reconhecimento, a facilitação, a rede e a promoção do serviço voluntário¹⁴, tornando o tema parte da agenda e, conseqüentemente, despertando a atenção de vários atores sociais (governos, empresas, sociedade civil, organizações do Terceiro Setor).

6 Casos de organizações com estratégias desafiantes

Atualmente, graças à tecnologia e a uma cultura relativamente cética, em especial das camadas mais jovens, grupos em defesa de causas, como ambientais, sociais e políticas, podem surgir rapidamente em páginas do *Facebook* e do *Twitter* e potencialmente podem mobilizar centenas, milhares de pessoas. Chamadas de comunidades, esses ambientes utilizam o fluxo ascendente de comunicação para que temas marginais sejam divulgados e alcancem a opinião pública. Um desses casos é a

¹³ Disponível em www.rivoluntario.org.br. Acesso em 14 de maio de 2014.

¹⁴ Segundo site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/UNV.aspx?indice=3>. Acesso em 14 de maio de 2013.



comunidade virtual Avaaz¹⁵, que tem uma única equipe de atuação mundial, com a missão de trabalhar com qualquer questão de interesse público por meio de “campanhas que leva a voz da sociedade civil para a política global”.¹⁶ O alcance da comunidade Avaaz impressiona: 21.596.475 de membros ao redor do mundo; 128.000.000 de ações desde 2007; e 194 países onde há membros da Avaaz¹⁷. Segundo o site, a Avaaz é um movimento global, unindo pessoas de todos os países do mundo, sendo que três milhões desses membros estariam no Brasil.

Traduzido em 13 idiomas - inglês, espanhol, francês, português, italiano, alemão, holandês, árabe, russo, hebraico, japonês, coreano e chinês (simplificado e tradicional – o site tem uma página personalizada, acessível pela página inicial, que utiliza o mesmo sistema de gestão de conteúdos e mesmo design; nesse mesmo site, há um ícone de cadastro para que as pessoas interessadas recebam alertas sobre as campanhas, se informem sobre problemas globais e recebam convocações de mobilização. Essas pessoas cadastradas podem assinar manifestos digitais e, em seguida, compartilhar a assinatura da petição no *Twitter* e *Facebook*, além de repassar a mensagem para outros contatos por email, aumentando a repercussão do movimento em defesa de uma causa, em uma espécie de ativismo coletivo. Além dessa mobilização inicial, as pessoas são incentivadas a escrever mensagens aos líderes políticos, a telefonar para números de autoridades disponibilizados no site, a organizar manifestações pelo mundo ou a doar dinheiro para causas específicas. No Brasil, por exemplo, o pedido para a aprovação da Lei da Ficha Limpa (em 2010) teve uma grande repercussão, com o resultado de mais de dois milhões de assinaturas. Além da divulgação pelo site e pela assinatura de petições, a Avaaz organizou o teatro de rua "Limpendo o Congresso", com baldes e sabão, atraindo a cobertura da mídia. Outras várias campanhas, como “Contra a censura na internet” (petição ao Parlamento Europeu), “Realizando o sonho de Malala” (Paquistão) e “Libertando Trabalhadores Imigrantes” (Índia)¹⁸ mobilizaram milhares de pessoas em torno de assuntos que surgiram como demandas da sociedade civil. Essa característica de mobilização, que articula as manifestações que estão à margem da agenda oficial, confirma que a instituição tem uma posição desafiante ao *status quo*.

¹⁵ Avaaz significa “voz” em várias línguas europeias. Informação disponível em <http://www.avaaz.org/po/about.php>. Acesso em 15 de maio de 2013.

¹⁶ Informação disponível em <http://www.avaaz.org/po/>. Acesso em 15 de maio de 2013.

¹⁷ Informação disponível em <http://www.avaaz.org/po/community.php>. Acesso em 15 de maio de 2013.

¹⁸ Informação disponível em <http://www.avaaz.org/po/highlights.php>. Acesso em 16 de maio de 2013.



O Observatório de Favelas, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), é um espaço de “pesquisa, consultoria e ação pública dedicada à produção do conhecimento e de proposições políticas sobre as favelas e fenômenos urbanos”¹⁹, que traz a favela para um outro patamar das políticas públicas: de marginal a ator social importante para a ressignificação da própria cidade, em uma tentativa de juntar a “cidade partida”²⁰.

Fundado por pesquisadores e profissionais oriundos de espaços populares, o Observatório da Favelas tem “como missão a elaboração de conceitos, metodologias, projetos, programas e práticas que contribuam na formulação e avaliação de políticas públicas voltadas para a superação das desigualdades sociais”²¹, com atuação em cinco áreas distintas: políticas públicas (projetos para subsidiar políticas para a cidade, como espaços populares); educação (diálogo entre os saberes e ações afirmativas); comunicação (ampliação da visibilidade das favelas, para, por exemplo, desarticular estereótipos sobre esses locais); cultura (estimular os moradores a refletirem sobre a expressão de suas experiências por meio de diferentes linguagens) e direitos humanos (redução da violência letal).

Como resultado desse trabalho desenvolvido pelo Observatório, disponibilizados no site estão disponibilizados vários materiais produzidos pela organização, tais como artigos, produções acadêmicas, publicações e vídeos, o que ajuda a dimensionar como uma organização pode desempenhar uma postura desafiante frente ao *status quo* não só como uma possibilidade de discurso até então marginalizada, mas como incentivadora de que esse discurso se traduza em estudos, análises que dêem conta da perspectiva daqueles atores envolvidos no pensar, fazer e agir daquele grupo social.

No menu principal, especificamente em Notícias & Análises, a perspectiva da favela em relação ao assunto violência, por exemplo, fica evidente. Em todas as matérias, o olhar em destaque é o da favela: “Reação de moradores leva polícia civil a investigar ação da PM”; “Maré Pré-UPP: Por que as ações policiais são tão violentas”; e “Maré Pré-UPP: Ações truculentas caracterizam cotidiano da favela”²². No entanto, diferente do que a agenda “do asfalto” pode apontar, o dia-a-dia da favela não é só

¹⁹ Informação disponível em <http://observatoriodefavelas.org.br/apresentacao/>. Acesso em 16 de maio de 2013.

²⁰ Termo utilizado por Zuenir Ventura, em livro do mesmo nome.

²¹ Informação disponível em <http://observatoriodefavelas.org.br/apresentacao/>. Acesso em 16 de maio de 2013.

²² Disponível em <http://observatoriodefavelas.org.br/categoria/noticias-analises/>. Acesso em 16 de maio de 2013.



violência. Na mesma página, encontram-se matérias que abordam, por exemplo, cultura: “O trabalho criativo nas periferias e favelas”; “Favela de todas as artes”; e “Prata da Casa”²³

O Observatório de Favelas tem uma grande preocupação com a comunicação de suas estratégias e táticas, para que a voz das comunidades se faça ouvir nas outras áreas da cidade. Afinal, suas demandas têm de atingir a opinião pública, fazer parte da agenda da esfera pública. Por esse motivo, de forma contínua e incessante, o Observatório divulga seu trabalho por meio de cartazes, ações nas mídias sociais e apresentação de suas atividades em seu site oficial, um espaço que pode pautar inclusive outros atores da esfera pública, como a mídia.

Ressalta-se também que a comunicação do Observatório tem como base o relacionamento e as ações/atividades promovidas na comunidade. Por isso, é importante que beneficiários e participantes dos projetos sejam fontes de divulgação e disseminação desse relacionamento. Parte balizadora desse relacionamento, a integração está presente em todos os aspectos do funcionamento do Observatório, seja com ações afirmativas da cultura local, que vão desde a comida servida e vendida nas unidades da organização e valorização dos alimentos típicos de diferentes regiões do país, presentes em uma determinada comunidade, seja na decoração das unidades com forte presença das expressões artísticas locais, como o grafite.

Com uma proposta desafiante, o Observatório de Favelas propõe-se a mostrar a realidade das favelas, quebrando, com isso, estereótipos, por um lado, e apontando soluções possíveis para os tomadores de decisão, governo (nas diferentes esferas) que, em suas posições mandatárias, ao planejar políticas públicas que incluam a favela no processo de composição da própria cidade. Para isso, quanto mais o Observatório for capaz de se comunicar na esfera pública, sensibilizado a opinião pública para demandas legítimas das comunidades, mais tornar-se-á ator importante de pressão junto ao governo, por exemplo.

7 Considerações finais

O interesse é promover o amadurecimento das questões relacionadas às Entidades Sem Fins Lucrativos, de forma a perceber como os respectivos modelos de organização condicionam os seus posicionamentos na esfera pública, o que repercute,

²³ Idem.



por sua vez, no enquadramento discursivo. Há de se perceber, portanto, como o discurso proferido no Terceiro Setor atende aos objetivos específicos de posicionamento não mais a partir da ideologia pura e simples, mas de um fazer profissional que contempla os saberes desenvolvidos no campo da Comunicação Social.

Ao profissional de Relações Públicas, cabe interpretar as organizações do Terceiro Setor também com um olhar crítico quanto ao fenômeno que se desenha em termos de modelo de gestão que paulatinamente se separa das metodologias clássicas de administração do Primeiro e do Segundo Setores. Mais profissionais de Relações Públicas no Terceiro Setor certamente ajudarão a fortalecer ainda mais o aspecto institucional deste importante segmento da esfera pública contemporânea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patricia Almeida (coord) et all. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Nacional, 2005.

CICONELLO, Alexandre. *Identificação e classificação das entidades sem fins lucrativos no Brasil*. Relatório Fórum Marco Regulatório da Fundação Grupo Esquel Brasil, 2010.

COSTA, Cristina (org.), OLIVIERI, Cristiane, CASTRO, Gisela, SOARES, Ismar de Oliveira, FERRAZ, Luci, KISIL, Marcos, MOTTER, Maria de Lourdes, FÍGARO, Roseli. *Gestão da Comunicação: Terceiro Setor, Organizações Não Governamentais, Responsabilidade Social e Novas Formas de Cidadania*. Editora Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

GAMSON, Willian A. *Talking politics*. Cambridge University Press, 1992.

GOMES, Wilson. *A transformação da política na era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2004.

KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo L. *Marketing Social - Estratégias para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

KRIESI, Hanspeter. *Strategic Political Communication*. In: PFESTCH, Barbara e ESSER, Frank. *Comparing political communication: theories and challenges*. Cambridge University Press, 2004.

THOMPSON, John B. *O escândalo político: poder e visibilidade na era da mídia*. Petrópolis: Vozes, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1990.

PAIVA, Raquel. *O espírito comum - mídia, globalismo e comunidade*. Rio de Janeiro: MAUAD, 1998.

PERUZZO, Cicilia K. *A Comunicação nos Movimentos Populares*. São Paulo: Loyola, 1993.

PRAHALAD, C.K. *A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2005.

SAVITZ, Andrew W; WEBER, Karl. *A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Rio de Janeiro: Campus; 2007.

TAVARES, Fred; IRVING, Marta de Azevedo. *Natureza S.A: o consumo verde na era do ecopoder*. São Carlos: Rima Editora, 2009.