

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Repensar a comunicação que sempre acontece



Mobilizar recursos e capacidades em favor da causa

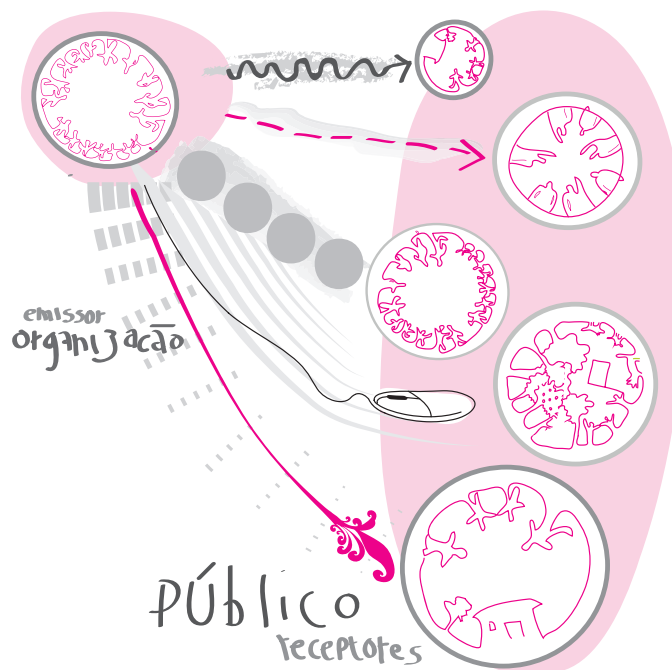
A cena é comum: o gestor da organização, ou algum colaborador a pedido do gestor, conhece e chama um profissional que-sabe-fazer-folheto. A urgência é grande: precisam de um *folder* e de uma “pastinha” para entregar para um possível apoiador, com quem terão reunião em dez dias. Também não é rara a resposta, quando é lançada a pergunta sobre o quê desejam comunicar: “não sabemos bem, mas pode ser a história da nossa organização, com algumas fotos que temos no computador”.

A situação poderia ser diferente: o profissional que sabe fazer folheto poderia ser o João, que trabalha na agência-escola daquela universidade que tem uma parceria com a organização. Ou poderia ser a Carla, da agência de comunicação com a qual a organização construiu uma relação de colaboração mútua. Se não existe o João, a Carla ou qualquer outro profissional com uma relação próxima para desenvolver o material da organização, isso pode significar que a comunicação não está acontecendo de forma cuidadosa ou planejada, consciente.

#### A COMUNICAÇÃO ACONTECE SEMPRE: NA PALAVRA E NO SILÊNCIO, EM ATOS E OMISSÕES.

Um aspecto importante nessa história diz respeito ao conteúdo do tal *folder*, ou até mesmo ao próprio *folder*, que a organização quer produzir. Se haverá um encontro com um possível apoiador, o que deve ser comunicado? Apenas a história da organização? O que mais pode ser comunicado para que o novo parceiro se envolva e confie no trabalho da instituição? E a logomarca? A organização tem uma? Por que um *folder* resolveria a questão do apoio? Criar um *folder* exige investimentos financeiros que podem acabar na gaveta se não forem muito bem pensados e planejados.

Com relação à urgência, vale a pena refletir sobre o seu significado, pois pode contar de uma condição que a Organização da Sociedade Civil (OSC) esteja experimentando, que eventualmente a coloca em risco e para a qual uma ação apressada - na nossa breve história, um *folder* para o parceiro - pode apenas resolver paliativamente. Uma urgência ou emergência pode expor a singularidade dos processos da organização e a maneira de lidar com ela pode comunicar a ideia de que algo “escapou” e de que um “especialista” pode solucionar o problema.



Casos como esse podem acontecer nas OSCs e revelam a forma como cada organização lida com a sua comunicação. A história do primeiro parágrafo deste texto comunicou mais sobre a organização em questão do que o próprio *folder* que se pretendia produzir para o tal apoiador. Este é um exemplo de que a comunicação sempre acontece, mesmo que não haja logomarca, *folder* ou planejamento. É possível pensar uma comunicação bem cuidada, em que os efeitos desejados são alcançados ou, por outro lado, uma comunicação ineficiente e que acabe revelando os pontos fracos da própria organização. Mas, afinal, o que é uma comunicação eficiente?

#### Comunicar é relacionar-se: acontece de cá-para-lá e de lá-para-cá

Comunicação carrega o sentido de tornar comum, de partilhar ideias, causas e objetivos; não existe comunicação eficiente se não houver uma contraparte para se

relacionar, se não houver um relacionamento. Os relacionamentos de uma organização são construídos pelas várias pessoas que fazem parte do seu dia a dia - direta ou indiretamente, por meio da comunicação e do diálogo. São feitos por gente: gente que ali trabalha, gente atendida, gente-apoiadora, gente-doadora, gente-fornecedora, gente do conselho etc. Esse complexo diálogo se desenvolve quando um “fala” e o outro “escuta”. E não para por aí, pois quem escutou pode querer incluir mais alguém na conversa e assim por diante. Há dois aspectos fundamentais na comunicação: (i) ela nos coloca no mundo sempre em relação à outra pessoa, com um jeito próprio de pensar, sentir e querer; e (ii) ela acontece em rede, como o entrelaçamento das tramas de um tecido.

Em uma organização, a comunicação é ao mesmo tempo um processo, um modo de fazer da organização - de forma intencional ou não - e é também o que permeia, o que constitui os grupos de pessoas que integram a organização. Isso significa que:

#### A COMUNICAÇÃO É O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ, É O QUE A ORGANIZAÇÃO DIZ QUE FAZ E É O QUE FALAM E PENSAM DA ORGANIZAÇÃO.

Complicado? Vamos descomplicar.

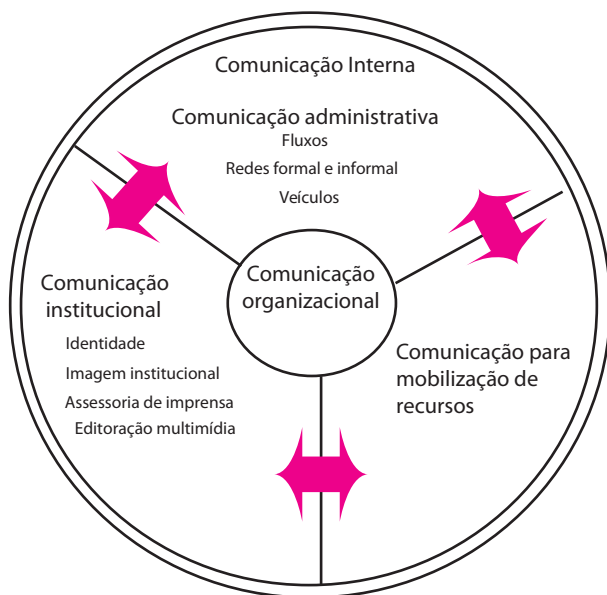
Para dar um contorno à Comunicação Organizacional (CO), imagine um círculo composto por todas as “comunicações” de uma organização: a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação para a mobilização de recursos a favor da causa.

O que diferencia um tipo de comunicação do outro é “o que”, o “para quem” e o “como” a serem comunicados; todas essas formas de comunicação interagem entre si para que a organização caminhe com as próprias pernas e alcance seus objetivos, implicando que a **comunicação deve ser integrada**.

É possível traçar um paralelo entre a comunicação organizacional e o corpo humano. Todas as nossas células e todos os nossos órgãos funcionam de forma integrada, afetando ou influenciando o desenvolvimento ou a condição uns dos outros. No caso da comunicação, as ações

### COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Composto de comunicação



terão influência umas sobre as outras e, se isso acontecer de forma desintegrada, o resultado será, provavelmente, uma organização sem identidade clara.

Em síntese, a **comunicação administrativa** diz respeito aos fluxos e redes de comunicação entre todos os envolvidos direta ou indiretamente com a organização, de maneira formal e informal, interpessoal e intergrupla. Diz respeito à entrada e saída de informações da organização como um todo e engloba as demais.

A **comunicação interna** é aquela que torna viável toda a interação possível entre a organização e seus profissionais ou pessoas que fazem acontecer o seu dia a dia. A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para conciliar os interesses individuais das pessoas com os interesses da organização como um todo, por meio do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação de todos.

A **comunicação institucional** é o conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público

sobre a filosofia, as políticas, a prática e os objetivos da organização, de modo a tornar essas propostas compreensíveis para a sociedade. Falaremos mais profundamente desse tipo de comunicação a seguir.

A **comunicação para a mobilização de recursos a favor da causa** é aquela voltada aos públicos de interesse da organização para mobilizar os recursos necessários à sustentabilidade da organização.

Qualquer que seja a comunicação em questão, uma organização irá se deparar com três perguntas básicas que sempre orientarão qualquer ação de comunicação:

#### 1. O QUE COMUNICAR?

Diz respeito à **mensagem**, ao conteúdo que se quer transmitir e diz respeito a como a organização deseja ser percebida e conhecida no mundo. Entre as mensagens emitidas pela organização está contida a história da organização, sua missão, as ações que realiza, as informações internas, a prestação de contas, os convites para eventos etc.

#### 2. PARA QUEM COMUNICAR?

É definido a partir do **público**, do grupo de pessoas que se quer atingir. Os públicos de uma OSC são variados e amplos, dependendo do momento e do planejamento estratégico construído, mas podemos segmentá-los em pelo menos dois grupos: o **prioritário** - o público primário, aquele que dá sentido ao trabalho da OSC, para o qual ela existe; o **secundário** - os funcionários, os voluntários, os possíveis associados, os doadores, os apoiadores, os fornecedores, a comunidade atendida, sociedade e líderes políticos.

#### 3. COMO COMUNICAR?

Está diretamente relacionado aos objetivos, estratégias e procedimentos. Uma mensagem, direcionada para um público deve ser enviada por meio de um **canal ou meio de comunicação**. Os canais de comunicação, especialmente na atualidade, são abrangentes, como e-mails, redes sociais, relatórios anuais, cartões de visita, papel carta, folhetos, folders, boletins, jornal impresso, rádio e TV, entre outros.

De acordo com o que se quer comunicar e para quem,

o canal de comunicação é escolhido. Por exemplo, é possível se comunicar com o gestor da organização e com o doador por meio do mesmo canal de comunicação - o e-mail, mas muito provavelmente as mensagens e a linguagem utilizadas serão diferentes.

Vale lembrar que a comunicação não diz respeito apenas ao que é “dito” ou “escrito”, mas também àquilo que é “lido” ou “entendido”. Assim sendo, é muito importante cuidar da comunicação que é feita de “cá-pra-lá”, mas também é importante abrir espaço para ouvir o que chega de “lá-pra-cá” e refletir sobre o que isso significa para a organização. Perguntas para isso são: Como aquele determinado público entendeu a mensagem? Por que meio eles receberam a mensagem? O que eles fizeram com a mensagem?

Dialogar e relacionar-se significa nadar num mar de diferenças, na ambiguidade de incertezas e certezas absolutas. É preciso ter maturidade, no sentido de suportar discordâncias, para que verdadeiramente se abra espaço para o outro, que pode se apresentar de forma tão diferente, mas que, na realidade, é semelhante na humanidade.

#### Comunicação institucional: a identidade da organização no mundo

A comunicação institucional é a responsável direta pela construção de uma imagem e identidade forte e positiva da organização na sociedade. Ela difunde informações sobre a atuação e os valores da organização, representa o lado público e cria a personalidade da OSC. Seu objetivo é conquistar simpatia, empatia, credibilidade e confiança junto aos vários públicos, tendo como proposta básica uma influência político-social na sociedade em que a organização está inserida.

A comunicação institucional deve enfatizar os aspectos relacionados à missão, à visão, aos valores e à filosofia da organização, contribuindo para o seu desenvolvimento e o de todos os que dela fazem parte: deve deixar a sua marca, a sua digital.

Uma comunicação institucional capaz de divulgar a marca da OSC e suas mensagens de forma competente e

significativa (cheias de significado) e não aleatória, superficial e eventual, requer conhecer profundamente a organização de forma a compartilhar seus principais atributos, sua identidade e singularidade.

Não é raro organizações que nada contam de significativo aos seus públicos e que mal assumem uma placa na frente da sua sede, se questionarem sobre falta de recursos.

A comunicação não deve ser vista pelas organizações como uma atividade periférica, pois ser importante é diferente de ser percebida como importante pela sociedade. Quando a comunicação não é vivida como o fio que tece a rede social de relações da qual a organização faz parte, apresenta-se uma imensa ruptura, uma contradição justamente com a essência do que é social: a relação entre eu e o outro. E se essa relação não existe, para o quê mesmo é que a organização existe?

A identidade institucional se constrói a partir do que ela diz sobre si mesma, do que ela realmente faz e do que seus públicos entendem, dizem e pensam a seu respeito. A identidade institucional reflete e projeta a real personalidade da organização, é o seu autorretrato; diz respeito à sua estrutura, seu estatuto, seu histórico de desenvolvimento, seus diretores, seu local, suas ações, as pessoas com as quais se relaciona.

A noção da identidade institucional de uma instituição se desenvolve pela combinação dos seguintes aspectos:

- **Comportamento:** é o meio mais eficiente, pois todos os públicos julgam as organizações pelos seus atos.
- **Comunicação:** é o instrumento mais flexível, pois utiliza os mais diferentes meios.
- **Simbolismo:** compreende todos os elementos simbólicos - nomes, logomarcas, fotos, enfim, todos os meios possíveis, capazes de expressar a personalidade da organização.
- **Personalidade:** é a manifestação das intenções da organização na sua prática e é a maneira pela qual ela escolhe responder às questões sociais.

É importante salientar a diferença entre a apresentação simbólica - imagem - e a verdadeira identidade de toda

a organização - valores culturais, ações, relacionamentos - diante da sociedade: a primeira diz respeito ao símbolo transferido para a opinião pública e a segunda conta sobre a verdadeira natureza da OSC.

Em seu livro sobre Comunicação Institucional, Gaudêncio Torquato do Rego<sup>1</sup> destaca que a identidade de uma organização pode ser clara, confusa, difusa e até mesmo não identificável, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que ela existe.

**A IDENTIDADE CONSTRUÍDA POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL FORMA A MARCA, A DIGITAL DA OSC. É A PARTIR DESSA MARCA QUE O MUNDO PODE (RE)CONHECÊ-LA.**

Por fim, vale destacar o pensamento do sociólogo Zygmunt Bauman: “a consolidação de um movimento humanitário depende de sua capacidade de esclarecer e explicitar a conexão, muitas vezes percebida na prática por seus membros, entre as causas distantes e as tradições, sensibilidades e até interesses daqueles que organizam o apoio a essas causas: deve ser sistemático e regular - ao contrário de uma reação emocional e efêmera. Temos um longo caminho a percorrer para chegar lá, mas só podemos reduzir o passo, ou caminharmos com mais agilidade, por nossa própria conta e risco - conjunto e compartilhado”.



# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

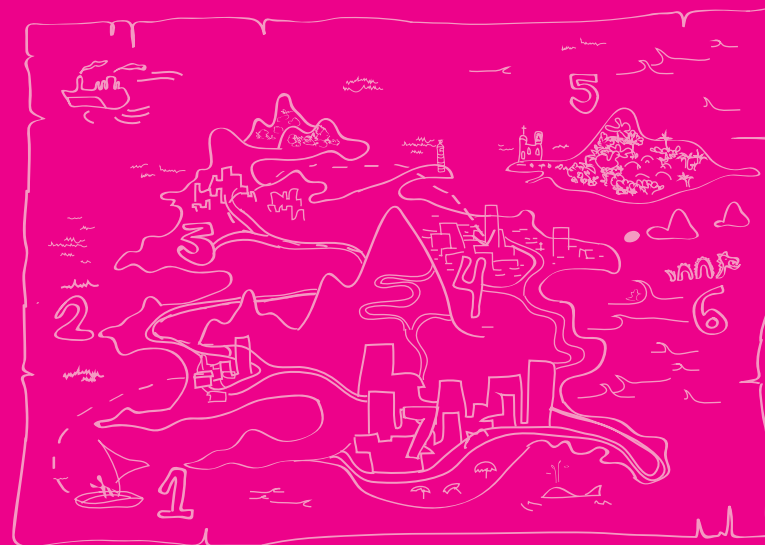
Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

**Coordenação geral:** Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

**Equipe responsável:** Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

**Revisão ortográfica:** Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRIANÇA ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



Conselho Nacional de Direitos da Criança e do Adolescente

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA