

O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor

Sara Balonas

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
Instituto de Ciências Sociais – Universidade do Minho
sarabalonas@ics.uminho.pt

Enquadramento

Num contexto em que as grandes questões sociais que afetam comunidades e indivíduos persistem - como a fome, o desemprego, as alterações climáticas, as assimetrias sociais, as doenças, entre tantas outras - temos vindo a assistir a uma verdadeira profissionalização da sociedade civil, que se tem vindo a organizar de forma crescente, dando lugar às instituições do terceiro setor ou organizações sem fins lucrativos.

Referimo-nos a associações, fundações, mutualistas, cooperativas, instituições religiosas e instituições privadas de solidariedade social. Na verdade, deste setor fazem parte uma multiplicidade de organizações que se dedica a áreas muito diversas, as quais que se encontram catalogadas no ICNPO – *International Classification of Non Profit Organizations*. Tendo em conta a realidade portuguesa, Azevedo *et al.* apresentam a classificação geral com alguns exemplos adaptados (2010: 25), o que nos permite compreender em detalhe até onde pode ir o âmbito de atuação das instituições do terceiro setor:

1. Cultura e Lazer: associações culturais, desportivas e recreativas, museus privados sem fins lucrativos; fundações culturais;
2. Educação e investigação: instituições de ensino de congregações religiosas, instituições de investigação privadas sem fins lucrativos;
3. Saúde: instituições particulares de solidariedade social (IPSS) com fins de saúde, hospitais de Ordens;
4. Serviços sociais: instituições particulares de solidariedade social (IPSS), associações de bombeiros voluntários;
5. Ambiente: organizações não governamentais de ambiente (ONGA), associações de defesa dos animais;
6. Desenvolvimento e habitação: organizações de desenvolvimento local (não públicas);
7. Lei, defesa de causas e política: associação de defesa de direitos; associações de minorias;
8. Intermediários filantrópicos e promoção do voluntariado: Banco Alimentar, fundações doadoras;
9. Internacional: organizações não governamentais de cooperação para o desenvolvimento (ONGD);

10. Religião: institutos religiosos, fábricas paroquiais;

11. Associações empresariais, sindicatos, associações profissionais;

Por forma a proporcionar um quadro de síntese, claro quanto à tipologia das instituições, sistematizámos o ambiente social e solidário:

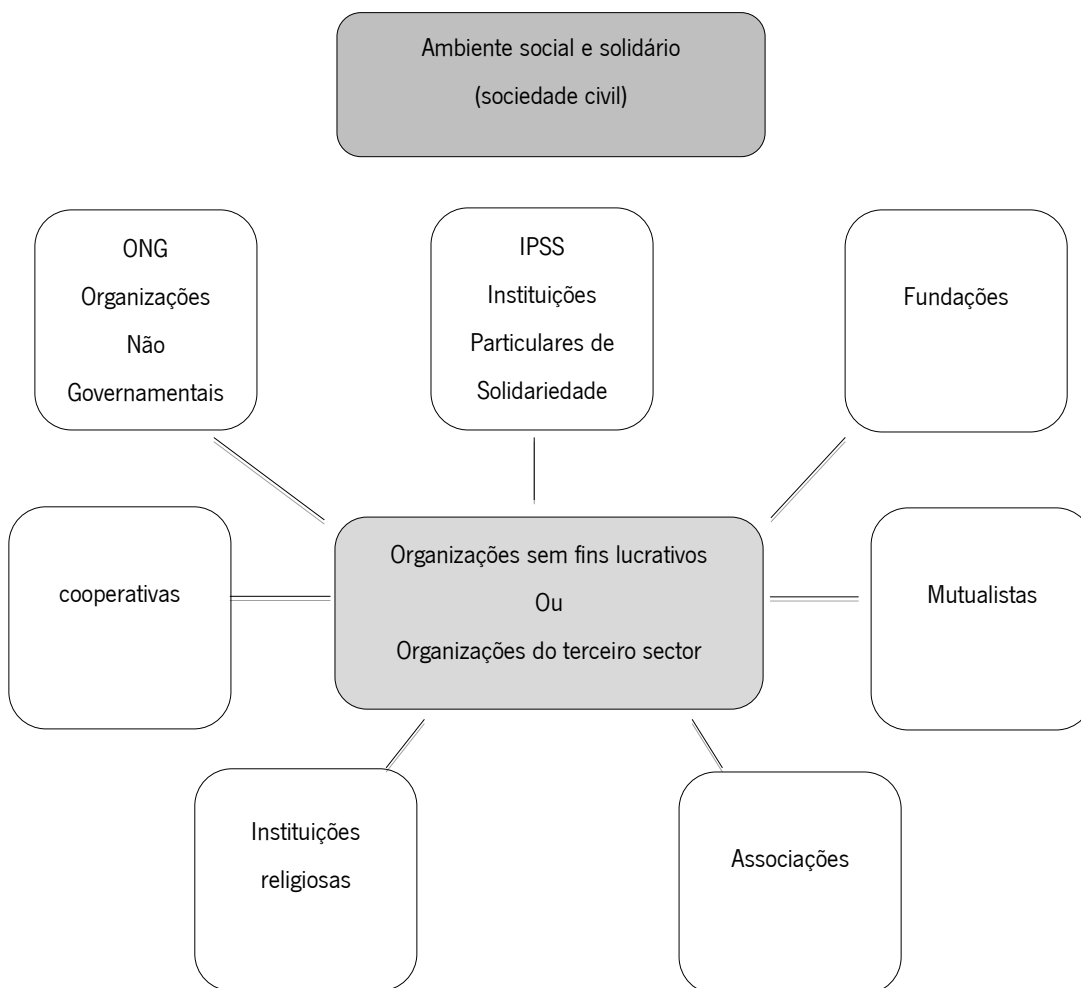


Gráfico 1 –ambiente social e solidário (elaborado a partir de Azevedo *et al.* (coords), (2010: p.17-22)

A atividade das organizações do terceiro setor é, na maior parte dos casos, caracterizada por serviços, abrangendo uma variedade de ações (apoio domiciliário, cuidados de saúde, formação, apoio ao desenvolvimento de competências, fornecimento de alimentação ou vestuário, entre outros). Contudo, o terceiro setor não é apenas isso. Muitas organizações “criam valor defendendo causas e provocando mudança social. Por vezes numa mesma

organização concentram-se estas duas funções” refere Azevedo *et al.* (2010: 21) indicando como exemplo o caso da Abraço, que presta serviços apoiando os doentes infetados com o vírus HIV/Sida e as suas famílias, melhorando a qualidade da sua vida, mas também investindo na prevenção através de campanhas de informação sobre formas de contágio e maneiras de evitar. Outra característica da atividade detetada pelos autores é a função de inovação: “ao contrário das empresas, as organizações sem fins lucrativos, embora possam gerar lucro, não têm a imposição de ter lucro para garantir a sua existência. Por essa razão, poderão arriscar, investir em novas ideias, novos serviços, novas abordagens.” (idem). Apontam, como exemplos em Portugal, o trabalho do Instituto de Empreendedorismo Social e da Bolsa de Valores Sociais, constituindo este último um tema que iremos abordar um pouco mais adiante com algum detalhe.

Desafios para o terceiro setor

Acreditamos, por conseguinte, que a era da filantropia generosa tem dado lugar a organizações da sociedade civil estruturadas, um novo patamar de exigência que se traduz em organizações dedicadas a causas e projetos, com recursos humanos a tempo inteiro, planeamento e estratégias para alcançar objetivos pré-estabelecidos. Por outro lado, da parte dos doadores corporativos – as empresas – existe cada vez mais a necessidade de conjugar a causa ou projeto social com a sua estratégia de responsabilidade social. Isto significa que o desafio subiu de nível: às empresas importa verificar se a causa que a instituição subscreve está alinhada com os valores empresariais. Mais ainda, a escolha da empresa também é orientada pela confiança que as organizações sem fins lucrativos conseguem transmitir quanto à sua capacidade de retorno social.

Em suma, a ação das organizações do terceiro setor pode ser local, nacional ou planetária, contudo, a sua forma de organização tenderá a ser similar à de uma empresa comercial, no que à gestão diz respeito, sob pena de não conseguir concretizar os seus objetivos.

Para captar a atenção das empresas e sobreviver num mercado altamente disputado, as organizações do terceiro setor precisam de aprender boas práticas de gestão e a habituar-se à responsabilização e a prestação de contas (*accountability*).

As organizações não se podem acomodar àquilo que, durante muitos anos, se tornou um dado adquirido. É necessário que agarrem o futuro e percebam o que se passa à volta e a implicação de não agarrarem as oportunidades que vão surgindo. O financiamento público será cada vez mais escasso e o capital social ganhará cada vez mais importância no sentido de garantir a sustentabilidade económica, financeira e estratégica de organizações desta natureza. (Azevedo *et al.* 2010: 17)

A concorrência é cada vez mais notória, o que impele as organizações a serem cada vez mais profissionais. A tendência será para uma cada vez mais frequente transferência das práticas empresariais para as organizações do terceiro setor.

Um estudo de caso: a Bolsa de Valores Sociais

O próprio mercado do terceiro setor parece querer impulsionar essa transparência. Neste domínio, existem em Portugal exemplos recentes de inovação social, um dos quais consiste na replicação de um dos sistemas de financiamento mais conhecidos – a Bolsa de Valores.

Efetivamente, já existe um “mercado” onde se “transaciona” causas sociais. Um ex-publicitário brasileiro - Celso Grecco, entendeu criar a Bolsa de Valores Sociais, no Brasil, em 2003. Na génese do conceito está a mimetização do funcionamento das bolsas financeiras.

“Para serem cotadas em Bolsa, as empresas assumem compromissos de transparência e governança, e desta forma atraem milhares de pequenos sócios (acionistas) que aplicam o seu capital naquela empresa por acreditarem que essa relação será lucrativa” (Grecco, 2010: 100).

Este princípio inspirou Celso Grecco a lançar a Bolsa de Valores do Brasil – Bovespa: “as Organizações Sem Fins Lucrativos em todo o mundo também necessitam de capital financeiro para expandir. (...) Não têm acesso facilitado a empréstimos bancários e tão pouco há sócios-capitalistas de projetos sociais. Mas elas podem assumir compromissos de transparência e governança.” (2010: 100).

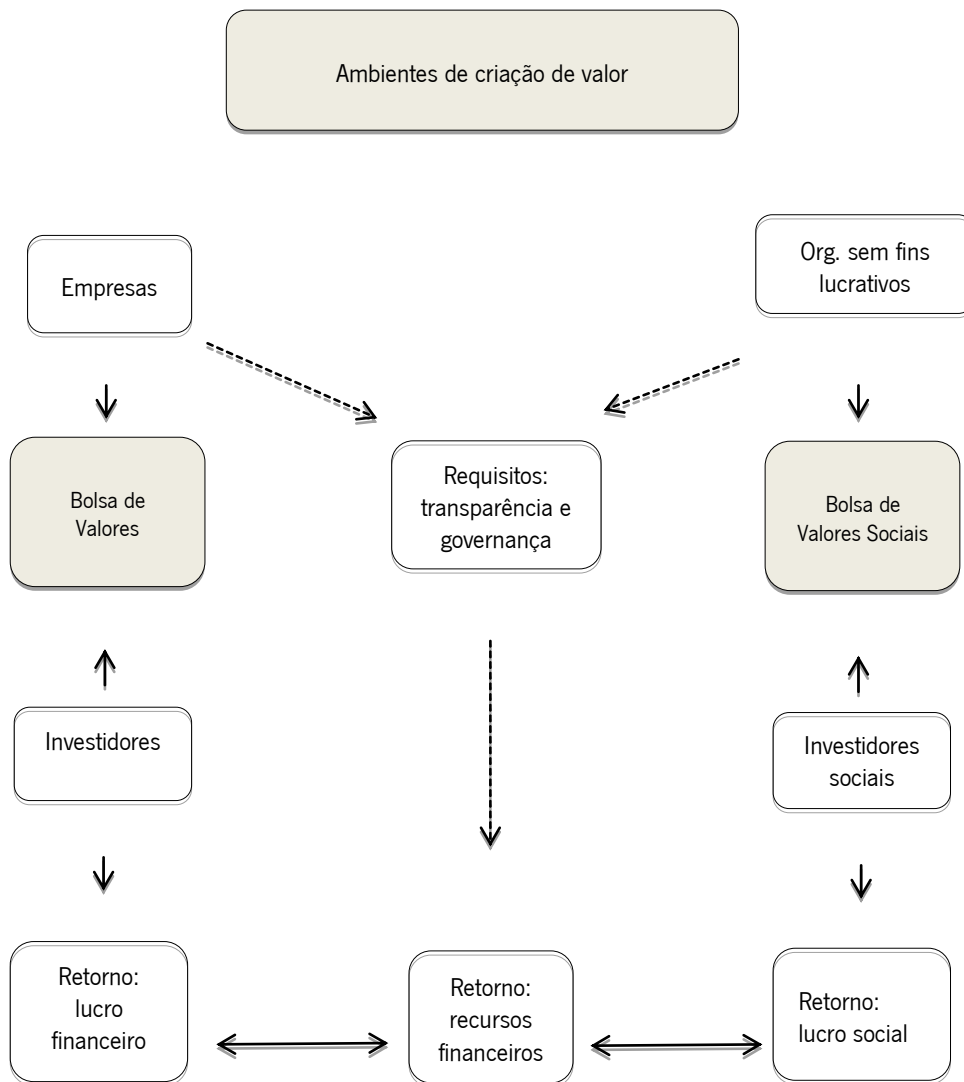


Gráfico 2 –ambiente de criação de valor (quadro elaborado a partir de Grecco, 2010: p.100 -101)

O organismo foi reconhecido pela UNESCO como inédito, adotado como estudo de caso e recomendado para as demais bolsas de valores pela ONU, no âmbito do *Global Compact*³. Em 2008, Celso Grecco foi distinguido pelos *Vision Awards*, tendo recebido o prémio das mãos do Nobel da Paz, professor Muhammad Yunus. Em dezembro do mesmo ano foi homenageado na sede da ONU, em Nova Iorque, pela criação da Bolsa de Valores Sociais⁴.

Portugal foi o segundo país no mundo, o primeiro da Europa, a aderir ao conceito. A 2 de novembro de 2009 era lançada a Bolsa de Valores Sociais em Lisboa, com o apoio da Euronext Lisbon, da Fundação EDP e da Fundação Calouste Gulbenkian.

A Bolsa de Valores Sociais – BVS - recria o ambiente de uma Bolsa de Valores. De acordo com o site da organização, a sua função é “facilitar o encontro entre organizações da sociedade civil criteriosamente selecionadas, com trabalhos relevantes e resultados comprovados na área da Educação e do Empreendedorismo, e investidores sociais (doadores) dispostos a apoiar essas Organizações através da compra de suas ações sociais.”

Seguindo o princípio do mercado de capitais, é um espaço que garante a transparência da relação entre a organização e o investidor social. Assegura que o investimento social é o mais eficaz possível, com resultados que podem ser acompanhados a qualquer momento pelos investidores sociais. Ao promover os conceitos de investimento social e de investidor social, a Bolsa de Valores Sociais propõe que o apoio às organizações da sociedade Civil seja visto não sob a ótica da filantropia e da caridade, mas sim do investimento que deve gerar um novo tipo de lucro: o lucro social.

O funcionamento exige alguns requisitos. As instituições do terceiro setor podem apresentar candidaturas com projetos quantificados para obtenção de financiamento. Uma equipa de avaliadores da Bolsa faz a triagem dos projetos e submete à aprovação final de uma comissão onde têm assento representantes das três entidades financiadoras da Bolsa.

Os projetos aprovados são apresentados no site da Bolsa e, a partir daí, os investidores sociais interessados vão poder dar as "ordens de compra" - apenas através da Internet. Para serem aceites na "cotação", os projetos têm de cumprir um conjunto de parâmetros, havendo ainda lugar a um controlo e fiscalização das contas. Ao nível dos critérios, Grecco sublinha três (2010: 101):

³ *United Nations Global Compact* - o Pacto Global das Nações Unidas emana dez princípios a seguir pelas empresas que voluntariamente aderiram à rede. Os princípios são relativos aos direitos humanos, ao direito do trabalho, à proteção ambiental e contra a corrupção.

⁴ www.bvs.org.pt

- deverão ser projetos que atuem nas causas em vez de atuar nas consequências;
- deverão ser geridos por pessoas que aplicam, no setor sem fins lucrativos, a visão pragmática de busca por resultados que os empreendedores aplicam do setor dos negócios – empreendedores sociais;
- as entidades devem assumir compromissos de transparência e governança.

Tudo isto parece indiciar, sendo a BVS um sinal inequívoco disso, que estamos perante um imperativo: o caminho da sobrevivência das instituições sociais passa pela incorporação de princípios de boa gestão e de estratégias de marketing, num mercado cada vez mais competitivo.

Este aspeto retoma a pertinência da prestação de contas, ou *accountability*, atrás referida. Que mecanismos de regulação têm as organizações do terceiro setor?

“Os utilizadores, clientes ou utentes vão tornar-se cada vez mais exigentes, e os financiadores – Estado, empresas e doadores individuais também. Todos eles se tornarão, sublinhamos, de forma crescente, exigentes (...) . As organizações sem fins lucrativos têm que se preparar. E para isso devem ser cada vez mais exigentes consigo próprias profissionalizando-se, e criando nestes processos mecanismos autorreguladores (...). Uma missão bem redigida, objetivos bem definidos e estratégias bem desenhadas aos vários níveis da gestão, um sistema de avaliação eficaz, um código de conduta, são alguns exemplos, da nossa proposta de desenvolvimento às OSFL” (Azevedo *et al.*, 2010: 27)

Também o mercado do terceiro setor em Espanha espelha as novas preocupações “empresariais” do setor. De acordo com Benet e Nos Aldás, verifica-se uma progressiva profissionalização destas organizações. “A ideia generalizada de voluntários abnegados e altruístas que caracterizou a imagem social das ONG desde há duas décadas tem dado lugar, recentemente, a outras formas de entender o compromisso solidário.” (2003: 7)

“Quase desde o início, desde os heroicos anos do boom das ONG, em meados dos anos oitenta, a consolidação das organizações do terceiro setor demonstrou que a sobrevivência da sua obra depende do modo como articulam as suas funções e recursos com as administrações públicas, as instituições religiosas ou, no caso de algumas de maior dimensão, da sua capacidade de abrir uma oportunidade para a sua mensagem mediante a aplicação de estratégias de marketing social, o mesmo é dizer, a comercialização da imagem da organização e, nalguns casos, dos seus objetivos através de campanhas mediáticas.” (2003: 7)

A relação das organizações do terceiro setor com o Estado e com outras instituições e empresas é, na verdade, de interdependência, na medida em que estas também se aperceberam que “as causas sociais poderiam oferecer um espaço de promoção de imagem ou de difusão de valores e símbolos importantes para si próprias.” (2003: 7). Ainda seguindo o

ponto de vista de Benet e Nos Aldás “também no terreno do terceiro setor a competitividade tem aparecido para obter recursos, fundamentalmente desde que se comprovou que há uma margem de mercado para a solidariedade e que este se reflita no uso que se faz da comunicação” (2003: 8).

O fator comunicação na profissionalização do terceiro setor

É neste contexto de crescente profissionalização do terceiro setor que sublinhamos o papel da comunicação, plasmado nas suas diversas disciplinas. Entendemos que a comunicação, do ponto de vista estratégico e integrado, tem um significativo contributo, a três níveis:

- a) simbólico;
- b) operativo;
- c) tradutor.

Ao nível do **simbólico**, o contributo da comunicação passa pela criação de sinais identitários, que permitem a fácil identificação e posicionamento dos projetos relacionados com as causas sociais. Um projeto social conquista o seu espaço quando se dá a conhecer, com um nome (que, muitas vezes, sintetiza o âmago do projeto), uma marca visual, uma assinatura-chave, uma cor associada. Enfim, quando se reveste de simbologia. São inúmeros os exemplos mas, desde logo, evocaríamos o caso da Associação Abraço. Contém a ideia de solidariedade no próprio nome, utiliza o vermelho para provoca emoção e o símbolo de um laço para transmitir envolvimento, amizade e fraternidade. Todos estes signos convergem para a construção de um posicionamento e, acima de tudo, comunicam a intenção da associação. Outro caso próximo será o do Banco Alimentar, cujo projeto está resumido no nome e cujo símbolo remete para o apelo à ajuda, através de duas figuras humanas, numa atitude próxima e solidária.



O segundo nível de análise é focado do contributo para a **operacionalidade** dos programas de apoio às causas sociais. Tomemos como exemplo o caso já referenciado da Bolsa de Valores Sociais. A materialização do projeto, já detalhado, passa pela conceção e implementação de um site, ponto de encontro de doadores e instituições beneficiárias. Para resultar, esta relação terá que ser mediada por textos e imagens clarificadoras e indutoras da ação, recorrendo aos mais adequados recursos comunicacionais, para além, claro está, da plataforma tecnológica inerente à construção de sites.

O nível operativo permite, em síntese, pôr em prática programas e estratégias, através do desenvolvimento dos suportes e das narrativas mais adequadas.



Finalmente, reconhecemos na comunicação o papel de **tradutor**, tornando mais claras e perceptíveis as intenções das instituições do terceiro setor e interpelando diretamente os destinatários, por via dos recursos estilísticos a que recorre. Tomando novamente como exemplo o caso em estudo da Bolsa de Valores Sociais, compreendemos que a criação de uma campanha para o público em geral, através de um spot publicitário, permite transmitir, em 45 segundos, o essencial do projeto e gerar, hipoteticamente, vontade de o conhecer em pormenor, disponibilizando a chave de acesso – o endereço do site.

Outro caso recorrente será o das campanhas para doar alimentos. É através de ações de assessoria de comunicação mas também de campanhas publicitárias que incluem um mix de suporte - cartazes, de filmes publicitários, de anúncios e de comunicação nos pontos de venda - que a população portuguesa tem acesso às datas de realização das ações do Banco Alimentar, criando motivação e mobilização. Acima de tudo, gerando um sentido de pertença ou de comunhão de esforços de uma comunidade em relação a uma causa social.

Esta dupla função de informação e motivação atribuível à comunicação em geral está, em nossa opinião, alinhada com a necessidade de profissionalização do terceiro setor. Esta função não se esgota na comunicação para o exterior. As boas práticas de gestão e, sobretudo, a prestação de contas a que já aludimos anteriormente, necessita das ferramentas de comunicação para chegar aos *stakeholders*. Referimo-nos a aspetos de comunicação organizacional e de comunicação interna, desde reuniões a relatórios passando por apresentações mais elaboradas do plano estratégico anual. A preocupação pela transmissão assídua da atividade da organização do terceiro setor às partes interessadas é, no fundo, a preocupação pela prestação de contas, essencial à construção de confiança.

Aos novos desafios que parecem inadiáveis para as instituições do terceiro setor, junta-se a apetência das empresas e do Estado pela chamada responsabilidade social e ambiental. No terceiro vértice deste triângulo encontra-se a necessidade de uns e outros comunicarem as suas estratégias. É aqui que parece existir, cada vez com mais nitidez, espaço para a comunicação estratégica e persuasiva, ao serviço de organizações sem fins lucrativos, ou de empresas ou organismos estatais, mas sempre com as causas sociais como tema de fundo. Como referem Benet e Nos Aldás, “a consequência foi uma apreciável e crescente preocupação pelas políticas comunicativas e pela projeção das causas sociais nos media nos últimos anos, nos quais as campanhas de sensibilização ou difusão de projetos de ajuda e voluntariado adquiriram um papel cada vez mais preponderante na paisagem mediática.” (2003: 8).

Subentendemos uma revalorização do discurso da publicidade, agora revigorada com um papel socialmente colaborativo, em linha com o pensamento de Nos Aldás (2003: 93) “deixando-se levar por uma racionalidade publicitária, muitas ONG estão a repensar a reflexão sobre a sua comunicação e a planificação da mesma em linha com as propostas mais atuais da comunicação empresarial e corporativa .”

Aplicar os bons princípios da comunicação estratégica das empresas às organizações do terceiro setor constitui, em síntese, a passagem a um patamar de profissionalismo absolutamente estruturante para competir num mercado cada vez mais preenchido por instituições sem fins lucrativos.

Referências bibliográficas:

Andreasem, A. & Kotler, (1991). *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

Azevedo, C., R. Franco, *et al.*, Eds. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições

Benet, V. J., & Nos Aldás, Eds. (2003). *La Publicidad en el Tercer Setor. Tendencias Y Perspetivas de la Comunicación Solidaria*. Barcelona: Icaria editorial

Grecco, C. (2010). “Bolsa de Valores Sociais: inovação e valor social” *in* C. Azevedo, R. C. Franco & Meneses J.(eds.) *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Imoedições, p.99-104.

Vasconcelos, D. (2010). “Inovação Social, a agenda do futuro” *in* C. Azevedo, R. C. Franco & Meneses J. *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*. Porto: Imoedições, 31-49.

www.abraco.org.pt

www.bancoalimentar.pt

www.bvs.org