

Planejamento de Comunicação para Organizações do Terceiro Setor: A Importância dos Laços Sociais na Associação Mãos Que Se Ajudam¹

Caroline Delevati Colpo²
Maria Lívia Pachêco de Oliveira³

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender a importância de um planejamento de comunicação para as organizações do terceiro setor, bem como pontuar especificidades para este tipo de organização. A base teórica adotada tem o objetivo de guiar os pressupostos básicos para o planejamento de comunicação da Associação Mãos que se Ajudam (AMQSA), uma organização do terceiro setor, localizada na cidade litorânea de Lucena, Paraíba. Essa organização desenvolve produtos alimentícios e artesanais derivados do coco, matéria prima em abundância na região. A AMQSA é formada, majoritariamente, por mulheres moradoras do próprio município, gerando fonte de renda e contribuindo para o desenvolvimento local. Esse artigo torna-se relevante para que os aspectos teóricos e práticos aqui tratados possam ser úteis a outras organizações do terceiro setor que desejem iniciar um planejamento de comunicação.

Palavras-chave: Organização; terceiro Setor; planejamento de comunicação.

Introdução

No campo dos estudos organizacionais, o reconhecimento das organizações do terceiro setor como uma área teórica, guarda similaridades e distanciamentos com outras teorias já reconhecidas sobre o tema. Buscar um levantamento teórico sobre os vários entendimentos das organizações e, aplicá-los nas organizações do terceiro setor, faz com que as similaridades e distanciamentos tornem-se mais evidentes. Muitas das teorias apresentadas consideram as organizações do terceiro setor como um movimento social e coletivo na busca de alternativas para melhores condições de vida. Quando estes movimentos coletivos se estruturam sob a forma de organizações do terceiro setor, percebe-se que estas assumem características de organizações com um sistema de autogestão. Para que o sistema de autogestão aconteça, a comunicação nas organizações do terceiro setor também precisa ser compreendida, não como algo instrumentalizado, mas como um processo de interação entre os sujeitos que compõem a organização, assim como a comunicação da organização com a sociedade. Desenvolver

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Consumo, Comunicação e Organizações, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba, Doutora em Comunicação Social – PUCRS, carolinecolpo@gmail.com

³ Professora do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba, Doutora em Ciência da Informação - UFPB, maria.livia@academico.ufpb.br

planejamentos de comunicação pode ser um caminho para efetivar a autogestão das organizações do terceiro setor.

Este artigo tem como objetivo compreender a importância do planejamento de comunicação para as organizações do terceiro setor, não apenas como instrumento de informação, mas como efetivação de processos de comunicação para a autogestão. Para atingir esse objetivo, os aspectos teóricos aqui tratados foram analisados junto à Associação Mãos que se Ajudam, organização do terceiro setor atendida por um projeto de extensão⁴, que recebeu assessoria para a realização de um planejamento de comunicação. Espera-se que esses aspectos teóricos e práticos possam ser úteis a outras organizações do terceiro setor que desejem implementar um planejamento semelhante.

Um contexto das organizações para o terceiro setor

Morin (1991) entende a organização como um sistema vivo que se constitui de partes interdependentes entre si, que interagem e se transformam mutuamente no todo. Sob esta perspectiva, a noção de organização necessita ser percebida como viva, capaz de transformar e de ser transformada através das relações que estabelece com a sociedade. Lapassade (1989) define organizações de várias formas, mas sempre com o mesmo sentido, podendo ser compreendidas como realidades sociais ou como uma coletividade de pessoas instituída com vistas a objetivos definidos com a combinação de esforços para atingir os propósitos coletivos, ou ainda, como um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns.

O fato é que as organizações sempre existiram. No mundo contemporâneo, há um aumento significativo de novas organizações que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, os quais estão atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional. Para Srour (1998), as organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos e, posteriormente, convertendo-se em instrumento de “economia de esforço” (SROUR, 1998, p. 107). Podem ser consideradas, ainda segundo Srour (1998), como sistemas abertos⁵ e campos de forças que competem entre si para absorver energia do ambiente externo,

⁴ Projeto de Extensão intitulado “Associação Mãos que se Ajudam: capacitação de mulheres empreendedoras para o desenvolvimento sustentável”, na Universidade Federal da Paraíba.

⁵ Para Morin (2008), um sistema constitui-se de partes interdependentes entre si, que interagem e transformam-se mutuamente. Desse modo, o sistema não será definível pela soma de suas partes, mas por uma propriedade que emerge deste seu funcionamento. O estudo em separado de cada parte do sistema não levará ao entendimento do todo. Sendo assim, ao mesmo tempo em que a organização se autoproduz e produz também o indivíduo, o indivíduo se autoproduz e produz também a

processar insumos e gerar produtos. Para isto é necessário administrar pressões e fomentar grupos de apoios para criar credibilidade junto à sociedade. Neste sentido, torna-se importante a capacidade de adaptação e flexibilidade das organizações.

No conceito sugerido por Srour (1998), os sujeitos estão imersos em organizações, tanto como parte potencial das ações organizacionais, como também dependentes dessas ações. Estabelece-se aqui um sistema recursivo complexo para o entendimento das relações individuais com as organizações. Da mesma forma que as organizações produzem o sujeito, também são produzidas por este. Mas, ainda, pode-se refletir de forma hologramática que ao mesmo tempo em que o indivíduo é um todo, tem a organização como sua parte, ou esta é o todo tendo o sujeito como sua parte.

É necessário reconhecer as organizações além de estruturas políticas geridas pela racionalidade técnica. A organização precisa ser entendida, também, como uma comunidade expressiva repleta de significados que não podem ser compreendidos por uma análise linear e racional. A cultura nas organizações necessitou ser tratada como um processo de construção da realidade organizacional, na qual os sujeitos colocam em constante interação a sua cultura, com a cultura da organização, que passou a ser vista como lugar de desejos, frustrações, realizações, humanizações e cooptações.

Em uma organização compreendida como comunidades, passa-se a reconhecer os diferentes grupos que a compõem e que se estruturam segundo interesses próprios, nos quais vivenciam diversos sentimentos como de partilha, solidariedade e luta comum. Uma vez em que os grupos se unem em torno daquilo que lhes é comum, aponta-se para um grupo como um sistema de forças. Estes sistemas de forças podem ser de desenvolvimento, que impulsionam o grupo para os fins que ele se atribui, ou sistemas de forças de coesão, que motivam os membros a permanecerem unidos em grupos (LAPASSADE, 1989). A coesão e o desenvolvimento dos grupos reduzem a individualidade dos sujeitos, e a relação sujeito/organização/sociedade (re)constrói-se constantemente a partir dos vínculos dos grupos em que os sujeitos estão incluídos.

Os vínculos entre indivíduos de uma sociedade animal, como os das células de um organismo, não são apenas de comunicação segundo um código comum, comportam também uma dimensão comunitária (MORIN, 2002, p. 194), com uma pluralidade de sujeitos. Cada um destes sujeitos é ao mesmo tempo singular e universal. De acordo com Freitas (2000, p. 87),

“somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. Mesmo sendo individual e/ou coletivo, mesmo agindo na instância grupal e/ou individual, nas relações sociais e/ou nas organizações, os sujeitos tornaram-se coadjuvantes do contexto organizacional contemporâneo. O homem, como ser social, necessita algumas vezes do seu semelhante para satisfazer determinadas necessidades e se completar, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços.

Sendo assim, os sujeitos que se reúnem em grupos para integrar as organizações do terceiro setor, cada um com suas peculiaridades e seus princípios específicos, se organizam por meio da cooperação, agindo para o fim da organização, mas também para o seu fim. Em sua maioria, estas organizações têm como base o princípio da solidariedade, tendem a sair da informalidade, se autorregulam e, por terem um sistema de autogestão, acabam por se configurar como organizações. A autogestão organizacional propõe um sistema de organização e produção da vida social na qual a organização e gestão deixam de ser propriedade privada de alguns para tornarem-se propriedade coletiva. Segundo Lapassade (1989), há duas concepções de autogestão: define-se autogestão em termos econômicos e administrativos e situa-se ao nível das estruturas de poder e autogestão em termos psicossociólogos, que complementam a visão oficial, sugerindo que autogestão supõe também motivações e decisões coletivas e tem raízes na vida afetiva e na cultura dos grupos.

É preciso, portanto, compreender as diversas teorias das organizações para se aproximar da dinâmica das organizações do terceiro setor. Para isto, cabe considerar que, embora buscando entender as formas de definição de interesses, as formas de ação coletiva, as formas de representação política e de empoderamento, as organizações do terceiro setor acabam, muitas vezes, por utilizar um sistema de autogestão organizacional baseada nos processos comunicativos que desenvolvem.

Assim, tanto as organizações do terceiro setor, como todos os demais tipos de organizações, devem ser compreendidas com organismos vivos, multifacetados na medida que todos os fazeres organizacionais acontecem pelos processos de comunicação. Sob esta perspectiva, faz-se necessário um entendimento do processo de comunicação sujeito/sujeito, assim como um entendimento do processo de comunicação sujeito/organização e das possibilidades dos símbolos organizacionais serem compartilhados por este processo.

A comunicação em organizações do terceiro setor

Todo processo de trocas, intercâmbios e interações culturais acontecem por intermédio de processos de comunicação. Para Wolton (2004), a comunicação é, antes de mais nada, uma experiência antropológica, na qual comunicar-se consiste em compartilhar com o outro. Os sujeitos comunicam-se para se construir individualmente e coletivamente. “Não há seres humanos sem sociedade, como não há sociedade sem comunicação” (WOLTON, 2004, p. 30). Em um primeiro momento parece simples esta concepção da comunicação, mas o que é possível admitir é que a comunicação é ao mesmo tempo uma realidade e um modelo cultural, uma vez que há diferentes padrões de comunicação interpessoais e coletivos que se sucederam ao longo de diferentes momentos da história. Segundo Wolton (2004) comunicar consiste em difundir, mas também interagir com um indivíduo ou uma coletividade.

A comunicação pode ser entendida, ainda segundo Wolton (2004), como técnica, substituindo gradativamente a comunicação interpessoal e direta por uma comunicação instrumental. A comunicação transcende a forma direta entre duas ou mais pessoas e consolida-se como a comunicação mediatizada pelas técnicas de comunicação. Em 2010, Wolton (2010) reconsidera a comunicação técnica e a admite como informação⁶.

Marcondes Filho (2008) colabora com o pensamento de Wolton (2004, 2010) quando se refere que a comunicação é a palavra da moda. Todos falam em comunicar: pessoas, animais, plantas e sistemas comunicam, no entanto, apesar da presença da comunicação em toda a parte, as pessoas continuam a pensar que não há compartilhamento, não há troca e que seus sentimentos e percepções do mundo são incomunicáveis. O autor reforça que a “sociedade da comunicação é uma sociedade em que a comunicação real vai ficando cada vez mais rara, remota, difícil e vive-se na ilusão da comunicação” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 8). Isto pode acontecer porque nos processos de comunicação, cada vez mais os sujeitos se fecham, isolam-se e desenvolvem apenas a comunicação técnica ou a troca de informações.

Este fenômeno propicia o que Wolton (2004) chama de incomunicação. Com tantas possibilidades de comunicação em um processo de globalização e informação mundial, o que acontece é que os receptores acabam selecionando o que querem receber. Assim, pode-se considerar a possibilidade do declínio da comunicação, principalmente pelos seus excessos. É preciso aceitar que o outro nem sempre desenvolve o entendimento necessário para que a

⁶ É necessário neste texto diferenciar informação de comunicação. A primeira entende-se como a transmissão de alguma coisa, dando-lhe forma e significado. A segunda entende-se como a relação estabelecida entre dois ou mais sujeitos, na qual um sujeito compartilha alguma coisa, dando-lhe significado, e o outro gera seu significante, buscando sempre relação social e a interação (WOLTON, 2010).

comunicação se efetive. Para a comunicação se concretizar e diminuir as possibilidades de incomunicação é necessário conviver, buscar o outro através da relação. É necessário reforçar e renovar os laços sociais. Wolton (2010) fala de uma comunicação baseada na convivência e no laço social.

Ontem, o laço social dizia respeito às relações entre estruturas sociais e culturais relativamente estáveis. Hoje, é quase o oposto, tudo estando em interação. Os processos de informação e de comunicação contribuem para estruturar, por meio de múltiplas interações, um novo espaço público baseado num vínculo social mais dinâmico e frágil. A valorização do conceito de convivência ajuda a renovar a reflexão sobre a natureza do laço social nas sociedades contemporâneas, nas quais as interações entre protagonistas são mais numerosas e contraditórias. (WOLTON, 2010, p. 25)

O entendimento da comunicação significa, portanto, refletir sobre a necessidade de administrar as diferenças inerentes às sociedades contemporâneas em processo de globalização, assim como a manutenção de um princípio de unidade, tendo em perspectiva a renovação dos aspectos contemporâneos dos laços sociais. Nas organizações do terceiro setor, os laços sociais mantêm a organização em comunhão, compartilhando, ou não, os mesmos valores e mantendo o grupo em convivência, reforçando, ou não, a ideia de solidariedade. É necessário admitir as possibilidades de contradições que os laços sociais podem causar, compreendendo a comunicação das organizações do terceiro setor, como sugerido por Morin (2002), no qual cada ser vivo é um emissor e um receptor. A comunicação pelos laços sociais se faz “teia”, pois emana de todos os emissores para todos os receptores e vice versa em movimento constante. Mas, com isto não se quer dizer que exista uma rede unificada de comunicação, ao contrário, há infinitas possibilidades de interpretação. As contradições acontecem justamente pela capacidade que cada indivíduo tem de convergir e/ou divergir do que está em discussão nas relações de convivência com o outro. Mesmo que a comunicação se efetive pelos laços sociais, pelo compartilhamento e pela convivência, é necessário admitir as diferenças de interpretações e reconstruções do que é comunicado nesta teia.

Figaro (2010 p. 94), afirma que a “comunicação é o processo que se realiza na/pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem), produzindo e renovando a sociedade”. A afirmação de Figaro (2010) vai ao encontro do exposto por Wolton (2004, 2010), na medida em que os dois autores abordam o conceito de interação como possibilidade de comunicação. Figaro (2010) entende que o sujeito se constrói na interação com o outro, acontecendo aí uma materialidade do social para a produção de sentidos e, sobretudo, para a subjetividade. Já Wolton (2004) afirma que a comunicação se define pela interação e,

como as interações não param de acontecer, não cessa também a comunicação e, conseqüentemente, a produção de sentido. Uma vez que a comunicação se efetiva pela interação, os sujeitos constroem seus sentidos interagindo, ou comunicando uns com os outros. Como os processos de comunicação se diversificam constantemente, aumentam também as possibilidades de interações entre os sujeitos e as perspectivas de novas produções de sentido. Para que as interações aconteçam em organizações do terceiro setor, planejar a comunicação torna-se elemento fundamental na construção de sentido dos sujeitos.

Planejamento de comunicação no terceiro setor: possibilidades e desafios

Planejar a comunicação de uma organização significa considerar os processos comunicacionais para além das técnicas, ponderando-se principalmente as relações interpessoais e as interações sociais (WOLTON, 2004). É preciso compreender o planejamento da comunicação não apenas como uma ferramenta técnica dentro do sistema organizacional, mas como elemento permanente nas relações entre os sujeitos, capaz de redimensionar os demais processos organizacionais em total conexão com o contexto social (FIGARO, 2010).

O planejamento de comunicação, ao passo que traça planos, projetos e programas em um processo notadamente formal e descritivo, necessita estar em conexão permanente com as dimensões subjetivas da organização, principalmente sobre as múltiplas relações de sentidos geradas entre os sujeitos. Em outras palavras, a formalidade do planejamento, em suas etapas e construções metodológicas, deve servir como guia das ações de comunicação, contudo, sua construção e desenvolvimento necessita ser aberta aos sujeitos e considerar as relações de poder (LAPASSADE, 1989) existentes na organização.

São múltiplos os modelos de planejamento de comunicação que podem ser implementados nas organizações, variando entre uma perspectiva mais tradicional, focado em resultados objetivos - como aqueles voltados ao marketing e promoção, e outros que pretendem abranger todos as áreas da comunicação, desde às relações interpessoais até às demandas sociais relacionadas ao ambiente organizacional externo. Independentemente do objetivo do planejamento em comunicação, bem como suas variáveis em torno de abrangência, flexibilidade, duração e pessoas envolvidas, é importante enfatizar que o planejamento transcende às previsões, predições e projeções, não podendo ser compreendido como um mero instrumento que soluciona problemas a partir de planos de ações específicos. A ação de planejar ocorre em um ambiente dinâmico, permeado por variáveis que em sua maioria são de difícil controle, destacando-se, entre estas, os sujeitos.

As principais características de um planejamento de comunicação assertivo estão

atreladas à capacidade do mesmo em contribuir significativamente para as diretrizes organizacionais (missão, visão e valores) e em ser inerente ao desempenho das atividades organizacionais. Para além da visão das organizações que deliberadamente fazem uso do planejamento de comunicação, seguindo modelos (como os modelos advindos da gestão de qualidade total e planejamento estratégico) e alocando pessoas e recursos para isto, é preciso considerar que são inúmeras as organizações de micro e pequeno porte que não possuem formas de elaboração de planejamentos de comunicação. Igualmente, as organizações do terceiro setor, com exceção as de grande porte, possuem uma realidade de funcionamento que, muitas vezes, as impedem de dedicar atenção à comunicação de forma planejada.

Considerando a importância social que as organizações do terceiro setor desempenham na sociedade, atendendo, muitas vezes, as demandas provenientes da ineficácia do Estado e da omissão do setor privado, o planejamento de comunicação representa uma oportunidade de crescimento, tendo em vista que fortalece a imagem organizacional e redimensiona os recursos em prol de uma gestão criativa e sustentável. A escassez de recursos é um fator preponderante em muitas organizações do terceiro setor, sendo assim é crucial pensar a comunicação como aliada para a solidificação e ascensão dessas organizações.

A eficácia e efetividade do planejamento de comunicação para o terceiro setor pressupõe uma sólida adequação à realidade da organização, partindo-se de suas características identitárias mais evidentes e do fortalecimento das relações entre os participantes - desde os responsáveis pela gestão até à comunidade e demais pessoas de outras organizações envolvidas. Mais importante que a assertividade pontual das ações, é a capacidade de estabelecimento de uma cultura de planejamento contínua, com uma forte vertente nas pessoas e nas relações pessoais - fatores estes que estão sempre presentes e possibilitam contornar a escassez de recursos. Identificar quais meios e formatos são mais eficientes e promovem uma coesão entre o grupo, é o maior desafio do processo de planejamento em organizações do terceiro setor.

As práticas de comunicação entre os sujeitos se dão de maneira mais natural por meio da oralidade ou comunicação direta (WOLTON, 2004), principalmente quando a organização é de pequeno porte e formada por membros que partilham de um contexto social semelhante, características estas presentes nas organizações de terceiro setor que surgem e se solidificam em torno de uma problemática social. Logo, a fase inicial do planejamento torna-se produtiva quando se estabelece meios de utilização da comunicação direta para o fortalecimento das relações internas e dos princípios organizacionais, tendo em vista o auto reconhecimento da organização pelos seus membros, requisito este essencial para a identidade e imagem organizacional.

Por meio da oralidade ou comunicação direta, é possível fortalecer os vínculos entre os sujeitos, desde que sejam incorporadas às práticas dialógicas um comportamento coletivo que valorize as individualidades e considere a cultura e a realidade social que fundamenta o pensamento coletivo de determinado grupo. A partir dessas concepções, a Associação Mãos que se Ajudam, organização de terceiro setor atendida por um projeto de extensão, recebeu assessoria para iniciar a realização de um planejamento de comunicação, este que, ao ser descrito, possibilita a identificação dos aspectos teóricos aqui tratados, bem como pode ser útil a outras organizações do terceiro setor que desejem implementar um planejamento semelhante.

Um olhar prático sobre planejamento de comunicação para o terceiro setor na Associação Mãos que se Ajudam

A Associação Mãos que se Ajudam é uma organização do terceiro setor localizada na cidade litorânea de Lucena, Paraíba. Sua missão é produzir produtos alimentícios derivados do coco e objetos de artesanato, em sua maioria feitos com a fibra e folhas do coqueiro, matéria prima em abundância na região. A principal marca identitária da AMQSA é a formação majoritária de sua equipe composta por mulheres moradoras do próprio município, gerando fonte de renda e contribuindo para o desenvolvimento local e sustentável. A Associação já participou de grandes eventos regionais como feiras e exposições e, ao longo de sua história, teve inúmeras parcerias e apoios de origens diversas, além de receber pesquisadores e alunos em seus estudos, tanto na área de comunicação, quanto em áreas de interesse como engenharia de alimentos.

Compreendendo que a AMQSA é uma organização de pequeno porte, com estrutura organizacional simples (no que diz respeito à formalidade técnica de gestão) em que é possível trabalhar diretamente com todos os integrantes do grupo, reforçou-se a necessidade de se trabalhar na vertente teórica aqui apresentada: com foco nos sujeitos e nas relações em uma primeira instância (LAPASSADE, 1989; WOLTON, 2004; FIGARO, 2010). Assim, os processos e as técnicas de comunicação a serem utilizadas partiram deste princípio.

As conversas entre o grupo de extensão e alguns membros da Associação, tiveram como objetivo iniciar um trabalho coletivo de preparação para a percepção sobre como o planejamento deve ser pautado: na desobstrução das vias de comunicação, na integração dos membros da organização e no reconhecimento e valorização da identidade da Associação através da autogestão (LAPASSADE, 1989), visando fortalecer os laços sociais entre os sujeitos (WOLTON, 2004).

Iniciou-se com a elaboração coletiva de um levantamento sobre as forças, fraquezas,

ameaças e oportunidades da organização, técnica esta conhecida como análise SWOT⁷, amplamente utilizada em planejamentos. Os quatro quadrantes da análise SWOT foram preenchidos em sua completude pelos participantes do projeto de extensão, e em seguida, foi realizada, coletivamente, uma síntese contendo os dados coletados de forma sintética. Os participantes descreveram dados semelhantes, o que demonstrou conhecimento da organização e principalmente dos problemas recorrentes em torno da mesma. Os quadrantes nomeados “forças” e “fraquezas”, correspondem a situações consideradas passíveis de serem modificadas pela organização, em virtude de sua gestão, por exemplo. Já os demais quadrantes, “oportunidades” e “ameaças”, estão vinculados a forças externas, com grau de previsibilidade menor, exigindo maiores esforços para serem modificados.

Os elementos de “forças” descritos baseiam-se na qualidade do produto, na mão-de-obra local e no espaço físico próprio da Associação. Estes elementos são importantes para o andamento de qualquer negócio, pois proporcionam à organização a estabilidade necessária para sua produção, além de gerar credibilidade para os demais públicos envolvidos - clientes diretos, revendedores, parceiros, etc. Para além desses elementos, salientam-se os citados “participação da equipe nas decisões” e “empoderamento feminino”; estes dois itens são fundamentais para a compreensão sobre o funcionamento da Associação e seu papel social na região. Por ser uma Associação, identificou-se a participação coletiva como uma força, o que permite que o planejamento de comunicação preze por manter e reforçar esta situação. Quanto ao empoderamento feminino, identifica-se que há o reconhecimento do papel que as mulheres representam na Associação, bem como os efeitos dessa participação em suas vidas pessoais e na comunidade. Este, certamente, deve ser um ponto base para o planejamento, enfatizando junto às mulheres envolvidas suas responsabilidades na formação de uma autogestão pautada em um empoderamento real: que proporciona meios efetivos de modificação de situações precárias para uma melhor qualidade de vida nos aspectos individuais e coletivos.

No quadrante “fraquezas”, destaca-se problemas gerais de gestão e a decorrente desmotivação da equipe⁸. A maioria dos elementos citados foram sobre a gestão da organização, principalmente sobre os problemas financeiros em torno das vendas e do lucro, pois, poucas estratégias vinham sendo utilizadas para a inserção da Associação em novos mercados e do consequente aumento das vendas, em grande medida causado devido à validade curta dos produtos alimentícios. Acredita-se, por meio dos dados coletados nas reuniões do projeto de

⁷ A sigla SWOT significa: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de organizações.

⁸ Ressalta-se que esse trabalho foi desenvolvido durante o período de pandemia causada pelo Covid-19.

extensão, que a desmotivação da equipe parte deste ponto específico, pois com a produção reduzida, conseqüentemente, a renda das mulheres diminui, sugerindo um enfraquecimento no coletivo enquanto organização e como possibilidade de fonte de renda consistente para elas. Soma-se a estas fraquezas, a incipiência dos instrumentos de comunicação utilizados, desde a comunicação para promoção e vendas - que foi identificada como falha pelo próprio coletivo, até a comunicação que deve ser suporte para gerir todo e qualquer tipo de organização, proporcionando fluidez nos processos e integrando e fortalecendo as relações entre as pessoas. Este último ponto é essencial para que se potencialize o empoderamento feminino identificado nas “forças”, bem como estimule a continuidade da gestão compartilhada.

Seguindo na análise SWOT, as “oportunidades” identificadas foram diversas, principalmente em torno da potencialidade turística da cidade e região. A expectativa de novos empreendimentos na região aponta para o crescimento do turismo e a maior circulação de pessoas vindas das cidades circunvizinhas em busca de trabalho, movimentando o comércio local e trazendo visibilidade para a cidade, além de atrair mais investimentos do setor imobiliário, como os condomínios residenciais. Outras oportunidades citadas já foram vivenciadas em momentos anteriores pela Associação, como a participação de feiras e eventos e as parcerias com órgãos públicos, imprensa e universidades. Por não serem ações de caráter permanente, deve-se buscar o preparo da Associação, tanto em nível de produção quanto de gestão, para que tais oportunidades sejam sempre aproveitadas a contento, em um permanente estado de alerta do calendário local e regional de eventos e de um relacionamento contínuo com os públicos que são possíveis parceiros, investidores e divulgadores da AMQSA.

O quarto e último quadrante descreveu as “ameaças”, elementos reconhecidos pelo coletivo participante como possivelmente danosos à Associação. Os itens relacionados à falta de clientes e a devolução de mercadoria por revendedores (em virtude da validade de produtos) reforçam a urgência em solucionar um problema específico de ordem da produção que afeta o escoamento do produto e a expansão para novos mercados. Para além das dificuldades factuais que as ameaças descritas revelam, é preciso refletir sobre como essas ameaças desmobilizam as participantes da Associação, ou seja, as ameaças são tratadas como fatos irremediáveis ou são consideradas como desafios a serem vencidos por meio do fortalecimento das forças e oportunidades? Esta é uma questão pertinente, pois promove uma mensuração do grau de envolvimento das mulheres da Associação, e que, apesar de não poder ser respondida com imediatez, será considerada para o desenvolvimento do planejamento de comunicação da organização.

Em síntese, a análise realizada permitiu expor os principais fatores que impactam o

funcionamento da AMQSA, direcionando o início do planejamento da organização. Como mencionado, o principal objetivo do projeto no quesito planejamento foi despertar entre os membros participantes as formas de observação do ambiente e as potencialidades já existentes para que todo e qualquer planejamento posterior considere as características próprias da organização e de seus públicos.

Diante disto, e do referencial teórico que embasa esta reflexão, considerou-se apropriado para a Associação dar início ao planejamento de comunicação a partir de um enfoque específico nas pessoas, considerando as histórias de vida e as múltiplas experiências, e de como estas individualidades operam em torno do fortalecimento do coletivo. Assim, elaborou-se eixos de ações como foco nos sujeitos e na comunicação direta. Foram construídos 4 eixos, os quais estão descritos e justificados a seguir:

1- Recuperação da história da organização: a AMQSA foi fundada no ano de 2003, e durante estes dezessete anos de atuação muitas experiências foram vivenciadas e influenciaram a modificação da Associação ao longo do tempo. Para além da memória espontânea de alguns membros, é importante que haja um registro permanente das atividades da organização, não somente com o intuito de guiar ações futuras mas, principalmente, enquanto uma forma de reafirmar seu lugar e sua importância, afinal os sujeitos se relacionam a partir de um contexto (FIGARO, 2010), sendo o contexto histórico imprescindível. Para os que não conhecem a história da AMQSA, os registros são fontes importantes de informação, indispensáveis para o entendimento sobre a Associação e fortalecimento dos vínculos relacionais. Para as mulheres participantes, tal registro histórico torna-se um importante meio de reconhecer no passado os feitos realizados em equipe, as crises e dificuldades superadas e os momentos de reconhecimento social. Existem materiais dispersos que podem ser coletados e organizados, tais como documentos, entrevistas em vídeo, matérias em mídia impressa e fotos. Além disso, os relatos orais das participantes e da comunidade podem ser registrados para resgatar momentos e experiências, e inspirar novas frentes de ações, despertando o desejo individual e coletivo de pertencimento à Associação.

2- Compartilhamento da gestão administrativa: é indispensável que os membros da Associação se reconheçam como corresponsáveis pela gestão e manutenção da organização. Assim, deve-se estimular a participação coletiva para além da produção dos artefatos, redistribuindo as ações de gestão para promover o engajamento de todos os participantes nas decisões e rotinas administrativas, considerando que as motivações e as decisões coletivas tem raízes na vida afetiva, na cultura do grupo e na autogestão (LAPASSADE, 1989). Para que este compartilhamento da gestão administrativa seja feito de maneira inclusiva e natural, sugere-se

iniciar pela construção coletiva dos instrumentos de comunicação interna voltados para a gestão, tais como os murais informativos, os livros de atas, a construção do organograma, a exposição e o debate dos princípios organizacionais, a criação de banco de dados (clientes diretos, revendedores, parceiros, imprensa, etc) entre outros. Atividades rotineiras de gestão devem estar ao alcance de todos, possibilitando o desenvolvimento de habilidades e despertando o senso de coletividade que deve pautar a autogestão de organizações desse tipo.

3- Rotinas de comunicação interna e interpessoal: a comunicação interna da AMQSA é desenvolvida por meios informais, o que é adequado pelo número de membros participantes. Em consonância com a proposta de desenvolver o planejamento de comunicação com foco no sujeito e na comunicação direta, acredita-se que é preciso instaurar um ambiente favorável para que haja um fluxo de comunicação aberto, desobstruído, acessível e democrático, evitando-se o fenômeno da incomunicação (WOLTON, 2004). Para tal, as mulheres devem se sentir prontas para falar e para ouvir umas às outras, em um patamar igualitário em que todas as opiniões e ideias sejam recebidas e discutidas. Para alcançar um nível de colaboração como este, faz-se importante a instauração de uma rotina de comunicação permanente, iniciando-se por ações de interesse coletivo. Por exemplo, a exibição de filmes/documentários que possam desencadear conversas e discussões de forma despretensiosamente estruturadas e que sejam relacionadas a temas como empreendedorismo feminino, cultura regional, histórias inspiradoras, etc. Atividades simples, porém permanentes, quando incorporadas à rotina, podem promover a cultura do debate e do diálogo, sendo essenciais para uma autogestão em organizações do terceiro setor, em que os envolvidos precisam se sentir aptos para contribuir de forma igualitária.

4- Fortalecimento da identidade e imagem das participantes: as mulheres participantes da Associação são moradoras da cidade em que a mesma se situa, que apesar de litorânea e turística, ainda não desfruta de uma estrutura comercial que beneficie adequadamente as famílias que ali residem. A Associação, para muitas dessas mulheres, é a única oportunidade de fonte de renda, e que ainda sim é instável e sazonal. Tendo em vista a análise de forças e oportunidades da Associação, é possível vislumbrar cenários favoráveis para se obter maior rentabilidade por meio de uma produção em maior escala, consequentemente gerando uma renda fixa mais alta e permanente. Além dos insumos de produção e da gestão de vendas, considera-se crucial que as mulheres participantes possam compreender o quão indispensável é a força do coletivo (LAPASSADE, 1989), principalmente em se tratando de empreendedorismo feminino. Muitos são os obstáculos impostos para que elas consigam estar presentes na Associação, e que por vezes traz desmotivação individual e coletiva. É preciso

trabalhar continuamente para fortalecer a autoestima dessas mulheres, para que elas se sintam capazes de atuar não apenas com sua mão-de-obra, mas com consciência do seu papel no desenvolvimento local, no empoderamento feminino contra estruturas patriarcais e na geração de renda e bem estar próprio. Fotografias pessoais e histórias de vidas compartilhadas e expostas são capazes de gerar vínculos afetivos coletivos, e de gerar um reconhecimento individual do lugar de cada uma delas, promovendo uma rede de amparo e proteção às dificuldades comumente compartilhadas. Além da produção da cocada - principal produto da Associação - as mulheres precisam compreender que estão produzindo cultura, arte e sendo protagonistas de suas próprias histórias.

Considerações

Acredita-se que o planejamento de comunicação em organizações do terceiro setor deve proporcionar aos membros integrantes a formação de uma consciência coletiva sobre a missão da organização, gerando um entendimento adequado sobre os papéis distribuídos na conjuntura organizacional e incentivando-os à participação ativa. A autogestão para as organizações do terceiro setor é indispensável pelo caráter coletivo que deve permear as decisões em nível de gestão, e, principalmente, em termos dos movimentos subjetivos que envolvem a motivação e as relações entre membros de um determinado grupo (LAPASSADE,1989).

Os 4 eixos acima apresentados propõem que as relações pessoais, os laços sociais e o sentimento de pertencimento sejam compreendidos pelos membros como força de ação no planejamento e execução da autogestão da AMQSA, tanto em termos administrativos, quanto para a gestão do bem-estar coletivo, do empoderamento feminino e da busca permanente em prol do desenvolvimento sustentável local.

As frentes de ações sugeridas pelos eixos temáticos são fundamentos práticos aplicáveis ao pensamento de Wolton (2010), quando trata da comunicação baseada na convivência e nos laços sociais, estando atentos as diferenças e os movimentos que nem sempre são uníssonos. A compreensão de que a comunicação permeia todo o movimento de autogestão, permite com que os processos comunicativos sejam direcionados para o fortalecimento dos vínculos e impactem positivamente a cultura dos grupos, evitando-se incorrer na incomunicação.

A experiência da AMQSA aqui descrita, vivenciada em virtude de uma projeto de extensão, foi de grande valia para a Associação, a qual recebeu com entusiasmo as ideias apresentadas e deu início a mudanças internas, especialmente durante a crise causada pelo início da pandemia pelo Covid-19 no Brasil. Apesar das especificidades da organização, acredita-se que a abordagem teórica discutida e sua respectiva apropriação prática podem ser úteis a organizações do terceiro setor em composições semelhantes, contribuindo com este setor

econômico de importância incontestável para as comunidades e regiões em desvantagem social.

Referências

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes 1997.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. IN:KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator humano nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F Alves, 1989.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINS, MARTA TEREZINHA MOTTA CAMPOS. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **ORGANICOM**, N. 19, 2º. sem. 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

_____. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. **O Método III: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010.