



## **XVI Conferência Brasileira de Comunicação Cidadã / Mídia Cidadã**

**Tema central:**

**Comunicação e as lutas por cidadania na disputa de hegemonias  
19 a 21 de outubro de 2022**

**Iniciativa e Realização**

Associação Brasileira de Pesquisadores e Comunicadores em Comunicação Popular,  
Comunitária e Cidadã - **ABPCom**  
Universidade Estadual de Londrina – **UEL**  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação – **PPGCom UEL**

### **As Organizações Sociais à luz da teoria da complexidade – relações de poder e o papel da comunicação no espaço midiático<sup>1</sup>**

Boanerges Balbino Lopes Filho, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG  
Carlos Augusto Gonçalves Camilotto, Universidade Federal de Juiz de Fora, MG

**Resumo:** As reflexões que permeiam o texto buscam entender o cenário de atuação e as relações estabelecidas entre as organizações sociais, as esferas de poder e o papel da comunicação social no espaço midiático. Abordar-se a incorporação de práticas de gestão nas organizações sociais e as necessidades de consolidação de avanços a partir das possibilidades comunicativas e paradigmas oriundos da Teoria da Complexidade. Para situar o tema, contextualiza-se o pano de fundo do Terceiro Setor no Brasil e a importância do expressivo crescimento do segmento. São relacionados conceitos fundamentais para o debate como a complexidade, o agendamento e sociedade civil, entre outros.

**Palavras-chave:** Comunicação; Organizações sociais; Complexidade

#### **Introdução**

O aprimoramento das práticas de gerenciamento é o caminho adequado para a evolução dos processos e, conseqüentemente, das organizações. Conforme Capra (2005), os seres humanos estão ligados à “teia da vida” que perpassa toda a simetria cósmica. Como a construção da cultura organizacional busca equacionar conjuntos formados por pessoas aglutinadas e institucionalizadas em graus variáveis, pode-se afirmar, indubitavelmente, que as organizações são sistemas repletos de vida e, especificamente, complexos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no **GT1 – MEIOS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO PARA A CIDADANIA** da XVI Conferência Brasileira de Comunicação Cidadã 2022, de 19 a 21 de outubro de 2022 – realizada pela ABPCOM – Associação Brasileira de Pesquisadores e Comunicadores em Comunicação Popular, Comunitária e Cidadã, Universidade Estadual Paulista (UEL) e Programa e Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM-UEL.

Uma das dificuldades do Terceiro Setor reside em seu menor tempo de existência e atuação enquanto esfera social. Entretanto, mesmo constituído em um campo com trajetória mais curta percorrida, vem consolidando práticas próprias. Posturas que necessitam de profissionalização e respaldo, respeitando as contextualizações e alicerçadas por sólido arcabouço científico. As especificidades das organizações sociais referem-se, principalmente, ao fato da reflexão envolver a interface entre esferas com lógicas distintas. Podemos salientar que, de forma diferente do que ocorre na iniciativa privada, o Estado não é dissolvido por falência, termo que pode ser compreendido sob algumas acepções como, por exemplo: colapso financeiro, falta de legitimidade, dificuldades em se manter a organização e o poder. A decadência ou ruptura do caráter salutar das atividades estatais reverberam na qualidade de vida da população, principalmente dos mais vulneráveis. Peculiaridades em relação à atuação estatal passam pela necessidade de transparência. A partir de práticas de prestação de contas, o Estado pode tornar-se confiável. Para manter compromissos, essa esfera desvençou-se de várias atribuições através da adoção de políticas neoliberais, deixando a lacuna que vem sendo preenchida por organizações do Terceiro Setor. As questões sociais influenciam substancialmente na construção da cidadania, das identidades e na busca pela qualidade de vida dos públicos atendidos pelas instituições. O enfrentamento promove uma nova ordem social mais justa. Essa articulação, sofisticada e abrangente, pensada em consonância com a Teoria da Complexidade, é capaz de transformar a realidade. A legítima responsabilidade social, exercida em prol de um planeta melhor, torna as boas coisas do mundo mais próximas das pessoas e das organizações.

### **Cenário e condições para a intervenção**

Os paradigmas de gestão estatal vêm sendo consolidados de formas distintas, como o Estado interventor e o liberal. Com o enfraquecimento da atuação do Estado em algumas áreas, é no Terceiro Setor, que o equacionamento para importantes problemas sociais, está ocorrendo.

Para aprimorar o entendimento, a lógica de funcionamento do segmento precisa ser compreendida de forma integrada ao bojo do tecido social. Quando recursos públicos são alocados no exercício das atribuições estatais temos a ação legítima do Estado. No momento em que a iniciativa privada, dentro de suas prerrogativas, visa maximizar seus investimentos, verificamos uma lógica mercantilista. Recursos públicos, empregados de forma indevida para beneficiar instituições privadas, constituem corrupção. Já, quando a iniciativa privada converge esforços para alavancar projetos de interesse público, temos o Terceiro Setor.

Vale salientar que Primeiro Setor é uma terminologia sociológica que se refere ao setor público. Ou seja: ao Estado e ao Governo. E, que o Segundo setor, dentro da mesma ótica, representa o mercado, o conjunto de empresas, o que é privado. O Terceiro Setor é articulado por uma lógi-

ca que almeja a reciprocidade, como uma empresa convencional, porém, existem peculiaridades advindas do caráter distinto da lógica capitalista que integra as iniciativas. A comunicação aqui é tão importante quanto em outras esferas da sociedade. A diferença é que neste segmento as prioridades são colaborar com quem mais necessita, mostrando aos colaboradores que estão investindo no lugar certo, buscando construir elos entre os diversos públicos-alvo envolvidos. O que leva a dedução de que a transformação de causas em marcas não constitui um processo de mercantilização das causas sociais. Trata-se de uma forma de contribuir para uma sociedade mais justa e preencher a lacuna criada pela retirada estratégica do Estado.

A incorporação de demandas vem percorrendo longo caminho na trajetória humana. Historicamente, necessidades básicas atravessaram graves conflitos para alcançar a devida legitimidade. É importante distinguir o apoio concedido por entidades sérias da caridade. Ajudar passa, necessariamente, pela criação de condições para que os assistidos possam ser autosuficientes.

Kotler (2010) afirma que, em nossa sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores. As empresas cujas metas não se enquadrem nessas questões tendem a ser estigmatizadas ou até mesmo “proscritas” por consumidores conscientes. As tarefas das organizações sociais envolvem concatenar forças oriundas dos mais diversos setores, propiciando a disseminação de práticas do bem, da cultura da paz e o enfrentamento a todos os tipos de pobreza. Práticas para melhoria do tecido social. As questões sociais já foram tratadas como caso de polícia por governantes no país. Trata-se de uma forma não justa, mas bastante eficiente no sentido de postergar problemáticas. A busca pela incorporação de demandas sociais foi marcada por lutas e adequação de responsabilidades.

O interesse do presente artigo neste primeiro momento reside, especificamente, em refletir sobre o tamanho do Estado, em como sofisticar o trabalho para preencher a lacuna oriunda da adoção de políticas neoliberais. Avanços comprometidos com políticas que visam efetivamente agregar indivíduos como cidadãos autônomos, em detrimento do simples assistencialismo, capaz de gerar ciclos de dependência.

O texto transita por um território com características singulares. As esferas aqui estudadas são marcadas, por um lado, pelos interesses sociais inerentes ao Terceiro Setor, que devem guiar inexoravelmente as ações empreendidas. E, por outro lado, pelo enquadramento midiático.

Para melhor compreensão da delimitação dos âmbitos que integram este escopo é fundamental a apresentação de alguns conceitos, como a definição do que é sociedade civil. (ROSSY, 2006, p.51) salienta que:

Para Gramsci, é o espaço das corporações ou das organizações que expressam interesses coletivos mais ou menos estruturados na sociedade, enquanto a sociedade política é o espaço onde emergem os interesses individuais do indivíduo. Se no primeiro espaço encontramos em nossas individualidades como membros de uma igreja X, um sindicato Y, e um clube Z, na sociedade política nos encontramos em nossa universalidade como indivíduos revestidos de direito.

A sociedade civil figura, dentro desse cenário complexo, como agente de legitimação da atuação social, sustentando a busca por um ambiente salutar. Outro conceito que perpassa os interesses representados pelas distintas instâncias aqui analisadas é o da esfera pública. Esse espaço, permeado por discussões engendradas por atores públicos e privados, constitui o local adequado para interação na defesa de anseios. O processo de diálogo entre as visões de mundo e estratégias de atuação sociais corroboram para a tentativa de formação de consenso, contribuindo para que correntes discrepantes encontrem um ponto de equilíbrio.

Segundo a psicóloga social Vilu Salvatore (2003), o Terceiro Setor emergiu no Brasil como uma resposta da sociedade civil ao dismantelamento de algumas premissas que norteavam a ação governamental. Pondera que em sua origem, podemos dizer que as instituições que hoje pertencem ao Terceiro Setor, criadas durante os três primeiros séculos no Brasil, existiram basicamente no espaço da Igreja Católica, permeadas por valores da caridade cristã, a partir das características do catolicismo que se implantou no Brasil e de suas relações com o Estado (VOLTOLINI, 2003, P.17).

O vínculo religioso inicial e o caráter laico atual constituem aspectos que justificam a necessidade de uma análise complexa em relação às esferas da sociedade em que a interface verificada envolve os poderes constituídos e os stakeholders. Sendo a fidedignidade alicerçada na amplitude desta perspectiva. Somente assim torna-se possível alcançar base sólida para progredir. Assim como houve uma trajetória histórica para a incorporação das demandas da população, segundo Nietzsche (1987), ocorre também a mudança da visão das pessoas efetivamente engajadas em missões organizacionais. Transmutação dos deveres - quando o dever deixa de ser custoso, quando depois de um longo exercício, ele se transforma em alegre inclinação e em necessidade, o direito de outros aos quais se referem nossos deveres, agora nossas inclinações, se torna algo outro: ou seja, ocasiões de sensações agradáveis para nós. (NIETZSCHE, 1987 p.137).

Da mesma forma que recursos naturais beneficiados, tais como petróleo, aço e eletricidade garantiram a construção de nossa sociedade industrial, os recursos subjetivos, solidariedade, responsabilidade social e o compromisso com a melhoria dos indicadores sociais, constituem a matéria prima para uma nova ordem pautada na justiça social. É indispensável mencionar que as considerações filosóficas realizadas no corpo deste artigo têm por objetivo reforçar o caráter transdisciplinar salientado por autores como Edgar Morin. O pragmatismo inerente ao campo requer a retomada específica da discussão em epígrafe. A ideia é dialogar com as reflexões propostas em prol da com-

plexidade. Os avanços somente serão consolidados através de uma perspectiva laica e supra ideológica. Esse olhar é capaz de incorporar contribuições de diversos segmentos, sem perder de vista os compromissos com a otimização do fluxo de informações. As contribuições da Teoria da Complexidade estão voltadas para a relação entre princípios organizacionais e as contribuições provenientes do campo da física. Conforme postulado por Nietzsche (1987, p.164) em *A Gaia da Ciência*, “temos que ser físicos, para podermos ser, nesse sentido, criadores – enquanto até agora todas as estimativas de valor e ideais foram edificadas sobre o desconhecimento da física ou em contradição com ela. E por isso: Viva a física!”.

### **A complexidade aplicada ao Terceiro Setor**

A atuação de uma organização do Terceiro setor passa pela busca da evolução, no sentido de perpetuar sua existência, assim como uma empresa da iniciativa privada norteadas por valores como a geração do lucro. Entretanto, esse espaço é constituído por pessoas e, para promover aspectos subjetivos, é indispensável contextualizar quaisquer paradigmas gerenciais a serem aplicados. Lidar em uma seara marcada pela consolidação dessas práticas próprias requer, dentre outras, atenção especial aos princípios ligados aos mais íntimos aspectos da natureza humana. Nuances como salientados por Morin: O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático; é um ser de violência e de ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela; que secreta o mito e a magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído pelos deuses e pelas Ideias, mas que duvida dos deuses e critica as Ideias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras. (MORIN, 2000, p.59).

Como administrar uma entidade requer o envolvimento de todos os indivíduos disponíveis, tendo como pré-requisitos boa vontade, capacitação e acesso junto ao público-alvo, é preciso ponderar aspectos ideológicos, mas evitar os entraves oriundos das diferentes correntes de pensamento. As ações do futuro, embasadas nos conhecimentos postulados por Morin, transitam entre aspectos complexos da vida em sociedade. Precisam ser articuladas de forma visceral, mergulhando no campo das paixões que nos movem, mas com fôlego para racionalizar de forma contemporânea as práticas adotadas. Afirma Morin que a educação deveria mostrar e ilustrar o destino multifacetado do humano: o individual, o social, o histórico e o da espécie humana, todos entrelaçados e inseparáveis. Portanto, a melhoria da qualidade da gestão objetiva conduzir forças sociais que envolvem esses destinos.

Ajustar trajetórias, no sentido de intervir de forma positiva na realidade, construindo um futuro salutar. A pavimentação desse caminho virtuoso é o planejamento comprometido. Assim como as instituições, as metas devem permanecer acima de questões de menor monta, preocupando com a manutenção de programas de longo prazo e forma intergeracional, adaptando-se a variações, conforme afirma o sociólogo: A estratégia deve prevalecer sobre o programa. O programa estabelece uma sequência de ações que devem ser executadas sem variação em um ambiente estável, mas, se houver modificação das condições externas, bloqueia-se o programa.

A estratégia, ao contrário, elabora um cenário de ação que examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades, as improbabilidades. (MORIN 2000, P. 90). Daí, podemos pensar na importância do timoneiro, na qualidade da liderança e na necessidade de aprimoramento dos processos de gestão. Dentre esses atributos, no caso específico da comunicação, sobressai a busca pelo entendimento, como parte integrante dos sete saberes: A compreensão é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensões mútuas. Dada a importância da educação para a compreensão, em todos os níveis educativos e em todas as idades, o desenvolvimento da compreensão necessita da reforma planetária das mentalidades; esta deve ser a tarefa da educação do futuro. (MORIN 2000, p. 104).

O diálogo é uma das palavras para alavancar a ação social. O termo adequado é somatório, onde o todo é maior que a soma das partes. O gestor precisa literalmente orquestrar as ações. Nóbrega (1996, p. 211) diz que nosso papel como líderes é desenhar o contexto em que as coisas ocorrerão e estabelecer o ambiente para que isso ocorra. Para tentar cumprir sua missão, uma organização precisa fortalecer os laços entre os participantes que, isoladamente, em pouco podem contribuir para uma mudança profunda no contexto. Outro ponto importante são os diferentes níveis de formação dos colaboradores. Organizações sociais são normalmente compostas por um grupo de pessoas com variados graus de formação e escolaridade. Nesse contexto, é fundamental adequar a transmissão de informações, criando uma cultura de interação capaz de assegurar a fluidez das informações entre os setores, abrangendo a organização como um todo. A Teoria da Complexidade constitui ferramenta capaz de impulsionar os avanços indispensáveis para otimização das atividades empreendidas. Complexo, de acordo com Morin (2000, p.38), significa o que foi tecido junto e de fato há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico). Como essa evolução deve ser articulada junto a essa vasta gama de interesses, dialogando com costumes já incorporados, faz-se necessário o emprego do caráter transdisciplinar no cotidiano das inovações pesquisadas e efetivamente implementadas. As instituições sociais precisam sofisticar sua lógica de funcionamento,

reiterando seu caráter complexo, sem por isso constituir teorias e práticas complicadas. A simplicidade é oriunda da verdadeira racionalidade, que é conceituada por Morin (2000, p.23) como “aberta por natureza, e que dialoga com o real que lhe resiste. Opera o ir e vir incessante entre a instância lógica e a instância empírica; é fruto do debate argumentado das ideias e não é propriedade de um sistema de ideias.” Somente a racionalidade norteadada pelo caráter multifacetado, alicerçada na consonância entre a teoria, pesquisa e a prática podem conferir maior profissionalização, legitimidade e isenção ao segmento analisado no escopo do texto.

## **Papel da Comunicação nas Organizações Sociais**

Cumprir missões originalmente estatais envolve a dedicação e disseminação de espírito de uma nova boa vontade. A Comunicação Social constitui assim ferramenta necessária tanto na captação de recursos, como no relacionamento com os *stakeholders*, uma vez que possibilita a mobilização e motivação dos diversos públicos. Não basta uma atuação consciente com vistas a alavancar o progresso de nossa sociedade, torna-se imprescindível a divulgação das ações empreendidas para propiciar seu êxito, aprimoramento, geração de efeito multiplicador, afirmação e construção identitária.

Por outro lado, ao defender que administradores conscientes percebem que suas organizações precisam ajudar para serem ajudadas, sendo beneficiados na medida em que, ao colaborarem para construir um mundo melhor, associam suas respectivas marcas a imagens positivas, temos outro produto: o marketing social.

A partir dessa delimitação, as estratégias de comunicação e de marketing ganham nova dinâmica sob o olhar de Philip Kotler. O equacionamento das questões sociais passa, indubitavelmente, pelo envolvimento da sociedade civil com as causas de interesse público. Indivíduos, empresas e entidades precisam se posicionar acerca da participação e intervenção para o aprimoramento de nosso tecido social. Ao atingirem esse estágio, passam a cobrar atitudes de seus fornecedores, contribuindo para a criação de um ciclo virtuoso. Para Kotler, trata-se de um novo cenário emergente.

Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para transformar o mundo globalizado num mundo melhor. (KOTLER, 2010, p. 4)

Na sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores, de acordo com Kotler (2010). Segundo o au-

tor, as empresas cujas metas não se enquadrem nessas questões tendem a ser estigmatizadas ou até mesmo “proscritas” por consumidores conscientes.

Ricardo Voltolini, (2004) considera o marketing como uma ferramenta útil para este segmento, afirmando que:

As menções anteriores à relevância da imagem como valor para as trocas procuram reforçar um ponto de vista: a maneira pela qual uma organização social é percebida por seus públicos de interesse está longe de ser uma questão marginal em marketing. É, pelo contrário, um de seus enunciados centrais, uma espécie de princípio orientador que pode ser substanciado pela velha máxima de que “tão importante quanto ser é parecer ser” (VOLTOLINI, 2004, p. 161)

Dentro de uma estrutura social dinâmica como a que vivemos, a gestão do processo de comunicação precisa estar alinhada com as demandas institucionais. A organizadora do livro *Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas*, Solange Maria Pimenta (2006), tece importantes considerações acerca de questões implicadas no processo de comunicação:

Hoje em dia, não se trata mais de uma simples questão de capitanear pessoas para uma determinada causa, mas a própria arena política na qual se trata a legitimação desses movimentos é fortemente impactada por variáveis que até pouco tempo atrás se acreditava estarem vinculadas apenas ao domínio da comunicação das grandes organizações, com a imagem (ou a reputação), os símbolos e mecanismos, por exemplo, assim como as tentativas articuladas de pautar a imprensa. (PIMENTA, 2006, p.50)

Cabe a Assessoria de Comunicação Social criar uma imagem positiva da organização. Esse poder está intrinsecamente relacionado com o processo de construção, reconhecimento e consolidação das identidades. O processo abarca os âmbitos individual e coletivo, variando também na condição temporária ou na busca pela perpetuação dos arquétipos engendrados.

### **Teoria do agendamento e contra**

A teoria do agendamento analisa as especificidades das formas através das quais os meios de comunicação social são capazes de nortear o pensamento e os diálogos, influenciando a própria visão de mundo de parcela da população. O agendamento refere-se à forma como o conteúdo veiculado pela imprensa possui força para delimitar a compreensão de parte dos indivíduos acerca de uma determinada temática.

A reflexão de Rossy (2006) permite maior compreensão da relevância da questão do agendamento.

O agendamento refere-se, então, à inclusão de um determinado assunto na lista dos temas sistematicamente abordados pela mídia e à visibilidade que um determinado assunto adquire ao integrar o discurso jornalístico. Aos assuntos que não conseguem a visibilidade pública conferida

pela mídia está naturalmente reservado o obscurantismo, na medida em que não alcançaram a arena pública da discussão. (ROSSY, 2006, p.70)

Portanto, a invisibilidade, divulgação ou veiculação maciça de um assunto, relacionado a um segmento qualquer pode ser utilizada em finalidades diversas. Servindo para o “bem” ou para o “mal”, educando ou alienando. Promovendo a justiça ou execrando.

O contra-agendamento refere-se ao processo de luta pela incorporação de demandas, realizado por instituições representativas da sociedade civil, aos assuntos relevantes a serem tratados pelos meios de comunicação. Para que a comunicação coadune com os aspectos sociais, faz-se imprescindível o estabelecimento da via de mão dupla em relação à construção da pauta, conforme salienta Silva.

O contra-agendamento compreende um conjunto de atuações que passam estrategicamente pela publicação de conteúdos na mídia e depende, para seu êxito, da forma como o tema-objeto-de-advocacia foi tratado pela mídia, tanto em termos de espaço quanto em termos de sentido produzido. Pode-se então afirmar que o contra-agendamento de um tema pode ser parte de uma mobilização social ou parte do plano de enfrentamento de um problema corporativo ou coletivo. (SILVA, 2005, p. 2)

No caminho da promoção do contra-agendamento, uma opção para as organizações sociais é promover a *educação da mídia*. Não se trata de um processo de ingerência sobre a atuação das empresas de comunicação ou cerceamento de suas atividades, mas de esclarecimento. É preciso disponibilizar contribuição substancial para que os meios de comunicação ofereçam informações corretas e de qualidade.

Outra prática importante é o processo de *advocacy*, termo que significa defender uma causa de forma ampla, buscando criar mecanismos para que esse assunto ganhe visibilidade e legitimidade entre a população, a imprensa e o meio político, conforme explicação abaixo.

Advocacy é um termo em inglês que pode ser traduzido por advocacia, no sentido de advogar, defender. Tem significado, porém, mais amplo, representando iniciativas de grupos, atores sociais ou entidades com o objetivo de produzir pressão política por meio de ações articuladas de mobilização, seja de grupos específicos, na defesa de seus interesses, ou da sociedade civil organizada, na defesa de interesses sociais. (ROSSY, 2006, p.11)

O Terceiro Setor é articulado por uma lógica que almeja a reciprocidade, como uma empresa convencional, porém, existem peculiaridades advindas do caráter distinto da lógica capitalista, que integra as iniciativas. A comunicação aqui é tão importante quanto em outras esferas da sociedade. A diferença é que neste segmento a prioridade é colaborar com quem mais necessita e mostrar aos mantenedores que estão investindo no lugar certo. A transformação de causas em marcas não con-

stitui um processo de mercantilização das causas sociais. Trata-se de uma forma de buscar uma sociedade mais justa e preencher a lacuna criada pela retirada estratégica do Estado.

Uma das palavras-chave para definir ação social é o termo somatório. Para tentar cumprir sua missão, uma organização precisa fortalecer os laços entre os participantes que, isoladamente, em pouco podem contribuir para uma mudança visceral no contexto. Outro ponto importante são os diferentes níveis de formação dos colaboradores. Na maioria das organizações, os voluntários compõem um grupo composto por pessoas que possuem desde a alfabetização até doutorado. Nesse contexto, é preciso adequar a transmissão de informações, criando uma cultura de interação capaz de assegurar a fluidez dos fatos entre os setores, abrangendo a organização como um todo. Clemen, (2005) afirma que:

É preciso fazer com que o público interno tenha referências sólidas em meio a tantas transformações culturais, à globalização, à internet, à fluidez da informação. É preciso criar massa crítica para um posicionamento dos Cidadãos Corporativos frente ao caldeirão de pensamentos e princípios que funcionam como um verdadeiro turbilhão de sentimentos que podem adoecer as pessoas. (CLEMEN, 2005, p.34)

As pessoas podem adoecer por uma gama de situações geradas em nosso quadro social. Trata-se aqui de cuidar, acima de tudo, para que o bojo da organização não corra riscos oriundos dos ruídos no intercâmbio de informações entre membros. Alguns “antídotos” contra esses males podem ser adotados. Termos como capacitação, formação continuada, transparência e sustentabilidade integram parcela significativa das soluções de longo alcance para as organizações sociais.

## **Considerações Finais**

Também é necessário perceber que o aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Essas mudanças precisam ser acompanhadas de adequações em âmbito coletivo. A sociedade é regida por um sistema legal, regulamentado, cujos direitos encontram-se delimitados pela Constituição Federal. Entretanto, sempre que avançamos, é preciso reformular paradigmas, por exemplo, no caso do Terceiro Setor.

O Brasil é a um país de dimensão continental, paralelamente, é uma das maiores concentrações de renda do planeta. O compromisso com a questão social precisa estar presente e ser parte relevante da adequação. Muito além da equidade, precisamos atentar para o futuro das novas gerações.

Complexo é algo totalmente distinto do complicado. Complexidade é pensar o todo. É associar pessoas, ideias e conceitos, tendo em vista o aprimoramento. Conectar elos da corrente é o que

garante o fortalecimento dos processos e o crescimento institucional. A Teoria da Complexidade é o alicerce para o acoplamento das inovações.

Ao compreender a organização como um organismo vivo e ao mesmo tempo complexo, Panzarani (2006) enxerga a necessidade de controlar a gestão das relações internas e externas de uma organização. É necessário estabelecer espaços de troca de informação, ouvidorias e a partir destes resultados, traçar estratégias.

Muitos administradores relutam em fornecer informações sobre os erros cometidos, desconsiderando o fato de que o reconhecimento deles é muitíssimo útil para evitar que sejam cometidos novamente e, sobretudo, para elaborar uma estratégia adequada como resposta às dificuldades apresentadas por um ambiente cada vez mais turbulento. Além disso, muitas vezes o conhecimento empresarial é disperso nos espaços e na história da organização. Aprender a geri-lo por meio de uma comunicação eficaz significa evitar soluções improvisadas e repetição de erros. (PANZARANI, 2006, p. 67)

Paradigma traduzido por Clemente Nobrega através da frase do escritor Alvin Toffler: “nosso problema não é a mudança, mas sim a mudança da mudança. A rapidez com que a mudança muda”. O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Esses novos arranjos precisam ser acompanhados de adequações em âmbito coletivo, contemplando a satisfação dos diversos públicos alvo. Como salientado na obra do sociólogo Edgar Morin, a estratégia deve permanecer sobre o programa, sendo o cenário marcado por variações contextuais constantes. A capacidade de adaptação constitui fator primordial para o sucesso de iniciativas no campo da comunicação organizacional. Um dos aspectos fundamentais é a responsabilidade na gestão institucional. Podemos dizer que é a garantia do sono tranquilo dos responsáveis pelo trabalho. Responsabilidade não só em âmbito administrativo, mas, compromissado com avanços e ajuste nos programas em curso. Esforço capaz de ampliar a sinergia nas instituições, em prol da cultura das entidades sociais inseridas na “teia da vida”, teorizada pelo físico Fritjof Capra.

Algumas questões transcendem o escopo deste artigo, constituindo objeto para um estudo mais aprofundado versando sobre assuntos como, por exemplo, a avaliação do atual estágio em que o programa se encontra, as possibilidades não exploradas e mensuração dos resultados obtidos.

## Referências

ARBEX, Daniela. **Devolução de R\$ 2,9 milhões à União**. Tribuna de Minas, Juiz de Fora, 12 out. 2012. Editoria Cidade.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal. Edições 70. 1977.

BRINATI, Francisco Ângelo. **Jornalismo Político e Identificação Eleitoral**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas** – Ciência para uma vida sustentável. São Paulo : Ed. Cultrix, 2005.

CARVALHO, Nanci Valadares de. **Autogestão - O Nascimento das ONGs**. Editora Brasiliense. 2ª ed. rev. 1995.193p.

CLEMEN, PAULO. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

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**. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 102p.

FERNANDES, Rubem Cezar. **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro : Relume – Dumará, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, Renato. **Questões Sociais – Porque existem perguntas que mudam vidas**. Juiz de Fora: Editora Maria José Oliveira, 2012.

LUBENOW, Jorge Adriano. **A categoria da esfera pública em Jürgen Habermas: para uma reconstrução da auto-crítica**. Cadernos de Ética e Filosofia Política – UFPB, 2007.

MENEGHETTI, Sylvia. **Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Global Ltda, 2001, 119p.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo : Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. RJ: Bertrand Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Obras Incompletas**. Seleção de textos de Gerárd Lebrum. São Paulo : Nova Cultural, 1987.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro : Ediouro, 1996.

PANZARANI, Roberto. **A viagem das ideias: como abrir caminhos para uma governança inovadora**. Tradução: Denise Rossato Agostinetti. São Paulo. Editora Gente. 2006.

PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo : Saraiva, 2006.

ROSSY, Elizena de Jesus Barbosa. **Mídia e Terceiro Setor: como as ONGs promovem a cultura da paz**. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, 2006.

SCALON, Maria Celi. **Mobilidade Social no Brasil: Padrões e Tendências**. Rio de Janeiro: Revan: IUPERJ – UCAM, 1999.

SILVA, Luiz Martins. **Jornalismo e interesse público**. Brasília : Casa das Musas, 2005.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. **O desafio da gestão da comunicação institucional de organizações do terceiro setor brasileiro**. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 2001.

VOLTOLINI, Ricardo. (organizador). **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2.ed.São Paulo: Editora São Paulo, 2004.