

# COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA INCIDÊNCIA POLÍTICA E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Nataly Queiroz<sup>1</sup>

A comunicação é um elemento de destacada relevância para as organizações da sociedade civil. Apesar de ter sido tratada por muito tempo como atividade-meio e de forma instrumental, assentada em uma esvaziada racionalidade finalística, a comunicação organizacional tem sido, cada vez mais, percebida a partir de sua dimensão política e central para o fortalecimento e desenvolvimento institucional.

A comunicação organizacional contempla, de forma geral, um conjunto de visões, fluxos e ferramentas estruturados nas organizações para promover o diálogo com diversos setores sociais e diferentes tipos de públicos, desde o interno ao externo. É a partir desse ecossistema comunicacional que a organização materializa em práticas e produtos os seus valores e sua identidade institucional, podendo incidir de forma ativa na construção dos sentidos vigentes em uma dada realidade. Está-se falando, portanto, de uma frente política com dimensão não apenas de repasse de informações, mas sensibilizadora, educativa, de denúncia, incidência sobre poderes públicos e dialógica, ainda mais na era das redes.

A forma como uma organização estrutura seus processos de comunicação institucional é um importante termômetro de questões políticas e conjunturais do seu desenvolvimento institucional, podendo revelar elementos consideráveis da sua cultura organizacional, maturidade e leitura de contexto sociopolítico e econômico. Também demonstra dados da realidade vigentes no território onde essa organização se situa. Assim, o objetivo deste artigo é trazer reflexões sobre o papel da comunicação estratégica para a incidência política e para o desenvolvimento institucional.

**Por que é importante desenvolver um olhar político sobre os processos de comunicação organizacional?**

---

<sup>1</sup> Jornalista, mestre em Extensão Rural e Desenvolvimento Local (UFRPE) e doutora em Comunicação (UFPE). Consultora em Comunicação e integrante da Equipe DI. E-mail: queiroz.nataly@gmail.com

Toda sociedade, em cada momento histórico e território, se organiza a partir de códigos simbólicos, acordos, disputas de poder e desenvolvimento tecnológico. A revolução digital, período histórico marcado pela criação e popularização do uso da rede mundial de computadores e das tecnologias de informação e comunicação, promoveu uma reorganização e ressemantização das relações sociopolíticas e econômicas.

A interconexão em redes tecnológicas mundiais aprofundou os processos de globalização e as dinâmicas capitalistas, principalmente quando consideramos que tal expansão da hiperconectividade se faz por malhas tecidas não apenas pela inteligência coletiva dos usuários/programadores autônomos, mas a partir de empresas do chamado capitalismo informacional. Inteligência Artificial (IA), algoritmos, desmaterialização do dinheiro (convertido agora em crédito) e financeirização da vida se imbricam.

Desde o início deste século, a crise global do capital gera impactos locais nas populações, agora agravados pelo cenário de pandemia; os Estados nacionais já enfraquecidos assistem ao esfacelamento político dos blocos regionais/mundiais; os neoconservadorismos emergem alinhados às pautas moralmente conservadoras e coloniais (no caso do Sul Global), com lógicas neoliberais de mercado; a abundância de informações e a atemporalidade da internet reconfiguram, intermitentemente, as relações sociais; e novos movimentos sociais surgem para reivindicar velhos e novos direitos que as antigas estruturas sociais não conseguiram conquistar (ou manter), num lastro cada vez mais global, mas com fortes vínculos com as culturas e problemáticas locais.

Vivenciamos assim, um cenário complexo, com muitas rupturas e redesenhos. Neste contexto, as comunicações têm seu peso político acentuado e a própria política institucional se torna, cada vez mais, comunicacional. Haja vista os usos aprimorados de estéticas midiáticas aplicados à políticos e governos - para se elegerem e se manterem no poder - até escândalos como o Cambridge Analytica<sup>2</sup> e as *Fake News*<sup>3</sup>, os quais põem em relevo os perigos para a democracia da manipulação de dados pessoais em redes digitais populares apropriados pela IA do capitalismo informacional.

No entanto, nessa sociedade em rede os processos comunicativos também estão no cerne das possibilidades dos coletivos sociais incidirem sobre a realidade sem mediações tradicionais,

---

<sup>2</sup> Uso de dados de 87 milhões de usuários do Facebook a serviço da campanha de Donald Trump na eleição presidencial dos Estados Unidos em 2016.

<sup>3</sup> Inquérito das *Fakes News* também conhecido como o Inquérito (INQ) 4781 foi aberto, em março de 2019, pelo Supremo Tribunal Federal (STF) para apurar ataques e notícias falsas envolvendo o tribunal e seus integrantes.

como a da concentrada mídia hegemônica brasileira, marcada pelo coronelismo eletrônico e mais recentemente pelo avanço neopentecostal.

Pensar as estratégias de comunicação adotadas pelos movimentos neste marco é elemento essencial para entender as possibilidades de incidência e o próprio significado do que é fazer movimento social na atualidade. Está-se diante de um cenário repleto de paradoxos, novas oportunidades e em constante mudança.

As novas mídias sociais, operadas online, com destaque para a mediação da internet, estão mudando a forma das pessoas se relacionarem, abrindo acesso a fontes de conhecimento e a formas de construir a democracia, mas também fornecem todos os elementos para a construção de novas formas de controle social. Em termos de tempo histórico, é muito cedo para afirmações apocalípticas, celebrando ou negando (ou ignorando) o potencial que essas mídias colocam para a ação humana em geral e ação coletiva em especial (GOHN, 2013, p. 52).

Os desafios, porém, são enormes porque os sistemas de poder políticos e econômicos vigentes compreendem os mecanismos da dinâmica desse novo ecossistema comunicacional - o qual se expande consideravelmente também a partir das ações e empreendimentos daqueles sujeitos. Para enfrentá-los, a sociedade civil precisa compreender as estruturas das novas e das velhas mídias, não meramente de forma tecnicista, mas fazendo leituras críticas de contexto, planejando as ações, monitorando e, sempre que necessário, realinhando-as. A luta pela cidadania e pela democracia na sociedade em rede não pode prescindir do entendimento acerca dessa ecologia midiática.

Ser cidadão nessa sociedade hipercomplexa, que potencializa a hipersociabilidade, significa tornar-se capaz de distinguir entre diferentes linguagens e mídias, suas naturezas comunicativas específicas, suas 129 injunções político-sociais e, a partir disso, ter condições para desenvolver a capacidade de levantar perguntas acerca de tudo que lemos, vemos e escutamos. Isso porque se trata de uma sociedade de cognição distribuída, parte integrante da inteligência coletiva que, dadas a pluralidade e a diversidade de fontes de informação na ecologia das mídias em que ela se desenvolve, implica mais do que nunca, conceber a inteligência como incluindo um todo complexo, o corpo, a mente e o contexto. Esse tipo de cognição não está centrado estritamente nas tecnologias, mas sim na extração do conhecimento necessário para atender a situações e problemas concretos e abstratos. (SANTAELLA, 2013, p. 13)

Não à toa, as brechas digitais reverberam, como caixas de ressonância, as desigualdades estruturais de raça/cor, gênero e classe social existentes no Brasil. A maior parte das/os brasileiras/as sem acesso ou com acesso restrito/precário à internet e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são mulheres, negras/os e pobres, moradores das regiões norte e nordeste do país. A inclusão digital e as estratégias de comunicação vigentes na

sociedade civil organizada, igualmente, nos dão indicadores das possibilidades e limitações para ação política nessa esfera pública ampliada pelo ciberespaço.

### **O uso das TICs e as estratégias de comunicação da sociedade civil brasileira: uma breve problematização**

Em 2017, o CGI.br<sup>4</sup> divulgou um relatório sobre o uso das TIC nas organizações sem fins lucrativos brasileiras. Isso porque o Estado brasileiro é signatário do documento “Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”<sup>5</sup>, o qual se insere no bojo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para alcançar as metas estabelecidas, é preciso articular os entes federativos, os poderes estatais, a iniciativa privada e a sociedade civil.

As instituições sem fins lucrativos, ouvidas pela pesquisa, eram de diversas naturezas: entidades de defesa de direitos, religiosas, fundações, associações e sindicatos. Do universo pesquisado, 24% ainda não usa computador em suas atividades cotidianas, um cenário típico das pequenas organizações que contam, predominantemente, com mão de obra voluntária para o desenvolvimento de seus trabalhos. Mais especificamente, entre essas, que não contam com pessoas remuneradas, somente 29% possuíam computadores institucionais. Parte considerável dos equipamentos utilizados, especialmente nas instituições de menor porte e/ou comunitárias, são dos próprios trabalhadores ou voluntários. (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2017)

O acesso à internet está presente em 71% das entidades, sendo a maior parte na modalidade de cabo e fibra ótica (59%), seguido de conexão por linha telefônica – DSL (55%), modem 3G ou 4G (32%) e conexão via rádio (14%).

Os principais motivos para a não utilização da internet, citados pelas organizações, foram: a falta de estrutura de acesso (46%) e o alto custo da conexão (43%). A falta de estrutura de acesso à internet foi a razão mais citada pelas organizações das regiões norte (76%), Nordeste (65%) e Centro Oeste (64%), reforçando as desigualdades regionais nas políticas de inclusão digital no país, além dos centros de interesse do mercado de TI.

---

<sup>4</sup> O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) foi criado pela Portaria Interministerial nº 147, de 31 de maio de 1995 e alterada pelo Decreto Presidencial nº 4.829. Tem a atribuição de estabelecer diretrizes estratégicas relacionadas ao uso e desenvolvimento da Internet no Brasil.

<sup>5</sup> O documento, na íntegra, pode ser conferido no endereço eletrônico:  
<https://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>

As dificuldades de captação de recursos e de sustentabilidade são apenas dois dos empecilhos observados pelo CGI.br para a adoção das tecnologias de informação e, destacadamente, para a estruturação das suas ações de comunicação organizacional. A maior parte das instituições sem fins lucrativos brasileiras dependem de editais governamentais e de instituições internacionais ou supranacionais para se manterem. No entanto, de acordo com Bobsin e Pozzebon (2017), a comunicação e as tecnologias não são vistas pelos órgãos financiadores como interligadas à atividade-fim institucional. Também faltam sistemas/software de gestão que atendam às necessidades do setor, cuja especificidade difere dos negócios tradicionais.

A força de trabalho, além da considerável rotatividade de pessoal (devido à escassez de recursos), aparentou ser pouco habilitada ao uso das tecnologias de informação e comunicação. Por fim, foram verificadas algumas estruturas deveras hierárquicas, as quais se chocam com as lógicas mais horizontalizadas dos processos de comunicação na era das redes.

(...) nos casos investigados, ficou evidente que algumas organizações ainda possuem uma cultura “pensada off-line”, o que gera divergências entre os gestores e os profissionais da área de tecnologia. Essa questão é um dos reflexos da falta de visão estratégica do uso da tecnologia e a falta de planejamento e de estratégias claras acerca da atuação da organização. Em um dos casos, observou-se que, enquanto alguns colaboradores consideram as ferramentas disponíveis defasadas e insuficientes, os gestores as avaliam como sendo suficientes e desconhecem as tecnologias específicas utilizadas e necessárias para as atividades dos demais setores. (BOBSIN; POZZEBON, 2017, p. 32)

No cotidiano, os usos das TICs, em especial para as ações de comunicação, estão mais associados à visibilidade institucional e menos à captação de recursos e atividades de sustentabilidade. Menos de ¼ das organizações com perfis em redes sociais utilizam a plataforma para captar recursos (22%) e para solicitar doações (27%). Entre as instituições com website, apenas 14% possuíam ferramentas para recebimento de doações em sua página.

Na percepção dos gestores das organizações sem fins lucrativos com acesso à Internet, as TIC contribuem muito para a divulgação de suas ações e projetos (42%) e para melhorar sua comunicação interna (42%). Por outro lado, percebem menos a contribuição das tecnologias para a gestão de recursos: 45% acreditam que elas contribuem pouco ou nada para ajudar na redução de despesas. A ausência de recursos financeiros seguiu como a principal barreira que essas organizações enfrentam para o uso das TIC (38% entre aquelas que possuem computador), seguida da baixa velocidade de conexão à rede (19%) – barreira mais mencionada entre as organizações localizadas nas regiões Norte (32%) e Centro-Oeste (29%). (COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL, 2017, p. 87)

Como os dados são de cinco anos atrás, parte dessa realidade pode ter sido alterada, mas servem, ainda assim, como parâmetros para refletir acerca da necessidade de fortalecer os eixos de comunicação nas OSCs, compreendendo-os como estruturantes da sua existência enquanto instituição, de movimentos e das bandeiras de luta por direitos. Por isso, é preciso ir além do fetichismo tecnológico, pois “as redes não são instrumentos de transformação real por si mesmas” (CASTELLS, 2021, p. 217) e estruturar sólidas políticas de comunicação, equilibrando valores institucionais e de causas, desejos e reais possibilidades.

Vale salientar que as mesmas redes instrumentais de fluxos que possibilitaram o avanço do capitalismo em todo o mundo têm sido apropriadas por instituições, movimentos e militâncias autônomas para visibilizar suas pautas políticas e suas dores. Ainda que, em muitos casos, não tratem a comunicação e a própria internet como arena política, entendem que a superação da situação de opressão passa pela capacidade de articular novos sujeitos para a luta, o que se dá com a incidência sobre a agenda pública da sociedade global, ou seja, por meio da comunicação tática e estratégica. (LIMA, 2018)

### **Os desafios e as possibilidades exploradas pelas organizações**

As organizações acompanhadas pela Equipe DI do Fundo de Transição (FT) da Oak Foundation no Brasil dispõem de ferramentas de comunicação implementadas, prioritariamente em plataformas digitais, o que não exclui a presença de produções impressas e de iniciativas de mídia radical. Essas últimas consistem em intervenções estratégicas e táticas de comunicação adotadas diretamente nos territórios onde atuam, sem a mediação dos espaços de mídia hegemônicos (veículos de comunicação tradicionais e plataformas de internet). São eles: anuncieletas, aplicação de lambes, instalações artísticas, etc.

A mídia radical não tem o objetivo de ser ‘mainstream’, de atingir milhões e milhões de pessoas - embora possa chegar a ser. Tem, muitas vezes, uma perspectiva local, com operações comunitárias. O que importa é que essa mídia se comunica dispondo de exemplos mais próximos de seu grupo e fala de necessidades que nem sempre estão na agenda das grandes corporações de comunicação. (DOWNING, 2002, p. 67)

Essa combinação de ferramentas demonstra a compreensão do conjunto das OSCs acerca da importância da comunicação para levar informação aos seus públicos prioritários e mobilizar agentes sociais. Em quase todas as organizações há equipe profissionalizada em comunicação (ou pelo menos um/a técnico/a), apontando para o investimento institucional na qualificação do seu diálogo com a sociedade. Parte desses, no entanto, são prestadores/as de serviço e/ou tem sua permanência dependente de projetos pontuais, ou mesmo de atividades

dispersas em mais de um projeto - o que acende o sinal amarelo acerca da continuidade das ações em desenvolvimento.

Merece atenção o fato de que, na maior parte das OSCs, não existem (ou estão desatualizadas) as ferramentas estratégicas de gestão da comunicação, tais como políticas e planos de comunicação. A comunicação organizacional segue um fluxo operacional, em maior ou menor medida, estabelecido de acordo com as demandas de projetos pontuais e com ações de visibilidade institucional tradicionais, associada à divulgação de feitos e com pouco diálogo/interatividade com seus públicos, apesar de terem, em especial após o período de pandemia, frentes consistentes de atuação em novas mídias. Esses espaços possuem características mais dialógicas, criativas e possibilidades ampliadas - ainda que não plenas, haja vista a gestão comercial dos algoritmos - de intervenção na esfera pública e, inclusive, de mobilização de recursos.

Assim, fatores como a dependência de projetos pontuais, o uso das redes digitais voltado prioritariamente à divulgação de feitos, sem um planejamento que correlacione as atividades de comunicação com seus fins estratégicos para a sustentabilidade e desenvolvimento institucional, podem colocar a comunicação organização numa posição instrumentalizada (“tarefereira”, no senso comum).

A falta de um plano operativo com objetivos, atividades, responsabilidades e cronograma estruturados de acordo com o que a OSC deve e quer fazer podem ocasionar uma bola de neve nociva para a sua própria imagem pública, causando descontinuidades em frentes de atuação/articulação importantes, ocasionando sobrecarga da equipe técnica, prejudicando a saúde das pessoas e tensionando o ambiente de trabalho. Enfim, se tratam de fatores e dinâmicas que não colaboram com o desenvolvimento institucional.

A equipe DI tem acompanhado a revisão/criação das políticas de comunicação institucionais das OSCs acompanhadas. Tais políticas permitem interconectar as práticas nesse campo com os princípios, valores e missão organizacional, sendo um mapa orientador da comunicação estratégica para o desenvolvimento institucional. Assim também, se politizam as práticas comunicacionais, garantindo a coerência com o projeto político da OSC, independentemente de financiamentos pontuais e de equipes técnicas.

Está-se também mediando o desenvolvimento dos planos de comunicação, os quais, por sua vez, possibilitam a operacionalização da política de comunicação, considerando o que pode e o que se quer/deve fazer dentro de um determinado período. Essas últimas ferramentas estratégicas possibilitam um panorama geral das prioridades organizacionais em relação aos seus valores e aos recursos (humanos, financeiros e operacionais) que dispõem. Se bem

planejadas, corroboram com a ampliação do diálogo com a sociedade, com parceiros e financiadores, com o *advocacy* de direitos, com os mecanismos de transparência e com a mobilização de recursos.

As dificuldades enfrentadas pelas OSCs assessoradas para estruturarem, de forma estratégica, suas ações de comunicação se assemelham com o panorama traçado pela pesquisa do CGI.br e já mencionado anteriormente. No entanto, ao se aproximar do debate sobre o tema e desenvolverem suas políticas e planos, as organizações compreendem que não é mais possível tratar a comunicação como um apêndice institucional. Pelo contrário, é preciso associá-lo à cotidianidade dos processos de sustentabilidade e desenvolvimento institucional.

As OSCs acompanhadas pela Equipe DI, em seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), apontam para essa compreensão e estão em fase de desenvolvimento de suas políticas e planos de comunicação estratégicos. Como vimos, falar de incidência política na atualidade e do fortalecimento da democracia é abordar as ruas e as redes virtuais como espaços de disputa. Obviamente, isso não é simples, pois, além dos recursos incipientes para sustentar essas frentes de ação nas organizações, é exigida também mudanças na forma de conceber as práticas de comunicação e na própria compreensão do seu papel no DI. Exige rever a cultura institucional e se reinventar em um contexto complexo, em constante mudança. No entanto, há disposição para esses câmbios e há caminhos sendo trilhados neste sentido, considerando as especificidades de cada organização.

## Referências

BOBSIN, Debora; POZZEBON, Marlei. O impacto das novas tecnologias no terceiro setor: barreiras e oportunidades. In: COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras** (livro eletrônico): TIC e organizações sem fins lucrativos 2016. São Paulo: Núcleo de Informação e Comunicação do Ponto BR, 2017. p. 29-34.

CALDERÓN, Fernando; CASTELLS, Manuel. **A nova América Latina**. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações sem fins lucrativos brasileiras** (livro eletrônico): TIC e organizações sem fins lucrativos 2016. São Paulo: Núcleo de Informação e Comunicação do Ponto BR, 2017.

DOWNING, John, D. H. **Mídia radical**. Rebeldia nas comunicações e movimentos sociais. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **Sociologia dos movimentos sociais**: indignados, Occupy Wall Street, Primavera Árabe e mobilizações no Brasil. São Paulo: Cortez, 2013

LIMA, Nataly de Queiroz. **Direitos em bits**: redes sociais, comunicação e incidência política na Marcha das Vadias Recife e no Movimento Ocupe Estelita. Recife: UFPE, 2018 (tese de doutorado). Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/33287>>

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação ubíqua**: repercussões na cultura e na educação. São Paulo: Paulus, 2013.