

**Análise comparativa entre duas abordagens de comunicação – CMDS e COMAR – sob o viés da participação: estudo de caso sobre as ONGs CEPFS e CIES**

**CÁSSIO AOQUI**

FEA

cassio.aoqui@usp.br

**DENISE DE ABREU SOFIATTI DALMARCO**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)

dsofiatti@usp.br

Aos colaboradores do CEPFS e do CIES, em especial José Dias Campos e Roberto Kikawa, fundadores dessas organizações

## **Área temática**

Administração pública – Organizações do Terceiro Setor

## **Título do trabalho**

Análise comparativa entre duas abordagens de comunicação – CMDS e COMAR – sob o viés da participação: estudo de caso sobre o CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social) e o CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde)

## **Resumo**

A partir da década de 1970, em um complexo contexto sociopolítico, formaram-se organizações da sociedade civil (OSCs) com diferentes níveis de participação social e abordagens de comunicação. Diante dessa pluralidade, o objetivo deste artigo é investigar de que forma o grau de abertura à participação social influencia abordagem de comunicação das OSCs, tendo em vista princípios e ferramentas da CMDS (comunicação para mudança e desenvolvimento social) e da COMAR (comunicação de marketing) em duas OSCs brasileiras –o CIES e o CEPFS. Trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva por meio de estudo de casos múltiplos, com a análise de documentos e canais de comunicação, além de entrevistas semiestruturadas e de observações realizadas no primeiro semestre de 2014. A análise aponta reconhecível grau de alinhamento entre participação e comunicação para empoderamento, de um lado, e modernização e comunicação de marketing, do outro. No primeiro caso, verifica-se uma proximidade maior do CEPFS em termos de abordagem de CMDS e, no segundo, do CIES em relação a uma abordagem de COMAR e marketing social. Para as OSCs, é relevante prestar atenção ao fenômeno de como seu nível de participação impacta sua abordagem de comunicação, de modo a se criarem estratégias adequadas para cada caso.

## **Abstract**

From the 1970s, in a complex sociopolitical context, civil society organizations (CSOs) with different levels of social participation and communication approaches were formed. Given this plurality, the aim of this paper is to investigate how the degree of openness to social participation influences CSO communication approach in view of the principles and tools of the CDSC (communication for development and social change) and COMAR (marketing communication) in two-Brazilian CSOs –CIES and CEPFS. This is an exploratory descriptive research through multiple case study, with the analysis of documents and communication channels, and semi-structured interviews and observations conducted during the first half of 2014. Analysis points recognizable degree of alignment between participation and communication for empowerment on the one hand, and modernization and marketing communications, on the other. In the first case, there is a greater proximity of CEPFS in terms of CDSC approach, whereas CIES approaches COMAR and social marketing. For CSOs, it is important to pay attention to the phenomenon of how their level of participation can affect their communication approach in order to create appropriate strategies for each case.

## **Palavras-chave**

Comunicação para mudança social, Comunicação de marketing, Terceiro setor

## INTRODUÇÃO

Apesar de as OSCs (organizações da sociedade civil) antecederem até mesmo a estruturação do Estado no país, sendo a primeira organização não governamental instalada em solo brasileiro a Santa Casa de Misericórdia de Santos, fundada em 1543 (IVAMOTO, 1998), a aplicação estruturada nessas organizações de conhecimentos, técnicas e habilidades de gestão e administração, entre eles os relacionados à comunicação, é um movimento relativamente recente, sobretudo da primeira metade da década de 1980, quando se semearam exemplos pioneiros em termos do que mais tarde se alcunhou empreendedorismo social (STEVENSON, WEI-SKILLERN e AUSTIN, 2012).

Os recursos cada vez mais escassos destinados à sociedade civil –em parte devido à forte redução da cooperação internacional nos anos 2000–, a globalização e a própria concorrência entre si fizeram com que muitas organizações de impacto social, das mais tradicionais –como as oriundas de movimentos de educação popular– às mais recentes –nascidas sob o formato de empreendedorismo social– buscassem mais recentemente novas alternativas de fonte de recursos e sofisticassem sua atuação. Ganham espaço novidades como o MRC (marketing relacionado à causa), negócios sociais, parcerias multissetoriais e intraempreendedorismo social, temas em destaque atualmente no chamado terceiro setor (AOQUI, SUGITA E AÑÓN, 2013; FISCHER e COMINI, 2012; MOLLEDA, MARTINEZ e SUÁREZ, 2009; SUSTAINABILITY, 2013).

É a partir desse complexo contexto sociopolítico e cultural que se formaram organizações da sociedade civil com variados modelos de atuação e diferentes níveis de participação social – desde as oriundas de movimentos populares e comunidades eclesiais de base, praticantes da gestão social, a entidades que seguem a abordagem gerencialista, com foco maior em eficiência dos serviços prestados, como analisa Paula (2005).

De acordo com a última pesquisa Fasfil – As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, existiam no Brasil em 2010 290,7 mil organizações da sociedade civil (OSCs) caracterizadas por uma “enorme diversidade” de atuação (IBGE, 2012).

Diante dessa pluralidade, o objetivo deste artigo é gerar conhecimento mais aprofundado sobre a atuação das OSCs no Brasil, investigando de que forma a maior ou menor abertura à participação social influencia sua abordagem de comunicação, tendo em vista princípios e ferramentas ora complementares, ora antagônicos da CMDS (comunicação para mudança e desenvolvimento social) e da COMAR (comunicação de marketing).

Parte-se dos pressupostos de que (1) a missão, a visão e os valores da organização, bem como sua origem histórica e seu processo de consolidação cultural, apresentam relação direta com o nível de abertura à participação de seus beneficiários diretos; (2) a comunicação reflete o modelo de participação cultivado por ela; e (3) há diferentes abordagens de comunicação para uma organização da sociedade civil, sendo a CMDS e a COMAR duas das mais relevantes – ainda que não exaustivas nem excludentes.

Destarte, propõe-se a seguinte questão de pesquisa neste estudo: “Como o nível de participação de seus beneficiários diretos delinea a abordagem de comunicação em uma organização da sociedade civil?”

Para responder a essa pergunta, a proposta é examinar-se de forma comparativa as abordagens de participação e comunicação de duas organizações reconhecidas como referências em empreendedorismo social no Brasil: o CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social) e o CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde).

## REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de alicerçar este estudo, faz-se necessário investigar as abordagens de participação e comunicação, bem como suas variantes.

### Participação

Segundo Melkote (2005), tentativas de operacionalização do termo “participação” variam das que refletem o paradigma dominante, em que a participação é abordada como meio, àquelas que representam o paradigma baseado no contexto –a participação como fim.

A pesquisa extensiva de Deshler e Sock (1985, *apud* WHITE, 1994) delineou dois níveis de participação:

- a pseudoparticipação foi categorizada em (a) domesticação, que envolve informação, terapia e manipulação e (b) assistencialismo, o qual inclui conciliação e consulta;
- a participação genuína foi categorizada como (c) cooperação – referindo-se a parcerias e delegação de poder e (d) controle cidadão, que significa empoderamento.

Por essa perspectiva crítica, a participação das pessoas em projetos desenvolvimento – inclusive conduzidos por organizações da sociedade civil– nos quais o controle e o poder de tomada de decisão recai sobre planejadores, administradores e a elite da comunidade é considerada uma pseudoparticipação (WHITE, 1994).

De Souza (2009) afirma que a noção de “voz” é central para uma abordagem participativa, pois é através da voz que os participantes ganham acesso aos recursos estruturais e culturais.

*Assim, neste cenário, ter “voz” refere-se a uma condição em que as comunidades marginalizadas falam por si mesmas, tomam suas próprias decisões e contestam o que não ressoa com um senso de quem elas são. É pela voz que os participantes ganham acesso a centros hegemônicos de poder. Na sua forma mais simples, a voz se refere a falar para e ser ouvido por; baseia-se no pressuposto de que o mesmo “sujeito” subalterno tem ação (“agency”), um atributo tão facilmente concedido a pessoas da sociedade “mainstream” (Farmer, 2005). Como Dutta (2007) diz: “A expressão da ação humana é tipicamente efetuada por meio das vozes dos participantes envolvidos em diálogo” (DE SOUZA, 2009).*

Segundo a autora, há teóricos que argumentam que a presença de uma OSC contamina a verdadeira participação. Dutta-Bergman (2005a; 2005b, *apud* DE SOUZA, 2009), por exemplo, critica as OSCs por sua abordagem *top-down*, afirmando que o ideal da sociedade civil é o de voz e participação, mas na prática ela tende a marginalizar as vozes locais.

De Souza, no entanto, baseia-se no pressuposto de que as organizações da sociedade civil não são inerentemente antiéticas para programas comunitários, mas erram na medida em que silenciam as vozes da comunidade. Em outras palavras, a mera presença de uma ONG não contamina a participação; a contaminação ocorreria quando as ONGs não conseguem criar caminhos para as comunidades participarem genuinamente na tomada de decisões.

### Comunicação para mudança social

Para Mody (2003), análises de fracassos de projetos de desenvolvimento também indicam que as comunidades precisam estabelecer suas próprias agendas. Essa realidade combinada com um foco na pesquisa para o design da mensagem levou ao reconhecimento de que comunicação como essencialmente dialógica só poderia ser criada no modo participativo.

A comunicação, nas palavras de Melkote (2005), “constitui uma parte indispensável da abordagem da participação”. Nesse sentido, o autor distingue duas correntes de comunicação: muitos praticantes pensam comunicação como um processo relativamente linear de transmissão de informação, causando ou contribuindo para a mudança no conhecimento, atitudes e/ou comportamentos, enquanto outros veem comunicação como um

processo muito mais complexo, inseparável de cultura, a qual é sustentada e desafiada por estruturas e processos ideológicos, político e econômicos locais e globais.

Para esses últimos, comunicação para desenvolvimento e mudança social é um processo de construção de consenso e resistência. Não um processo linear, mas historicamente baseado, culturalmente sensível e multifacetado, com atenção às estruturas e processos políticos, econômicos e ideológicos que compreendem a sociedade. Nessa perspectiva, a comunicação tem uma reconceitualização de seu papel. Maior importância é dada ao valor organizacional da comunicação (em vez da função de transmissão) e o papel da comunicação da ação social participativa em empoderar cidadãos. Ainda segundo Melkote, comunicação não é troca de mensagem e sim emancipatória, que liberta as pessoas para determinar seu próprio futuro.

### **Comunicação de marketing e marketing social**

Para aqueles que veem comunicação como um processo de entrega de mensagem, é fácil ver desenvolvimento como um processo de modernização pela entrega ou inserção de tecnologias e/ou certos valores, atitudes e comportamentos na população. Comunicação e informação são ferramentas persuasivas que podem apoiar o processo de modernização. Comunicação na forma de pesquisa de mercado pode apoiar decisões sobre metas de desenvolvimento e estratégias de comunicação. Comunicação de marketing ou persuasiva subsequentemente “vende” ideias de desenvolvimento e tecnologias associadas a públicos-alvo. Nesse sentido, comunicação para desenvolvimento sob o modelo de modernização é frequentemente vista como um processo de marketing de persuasão (MELKOTE, 2005).

Crescitelli e Shimp (2012) afirmam que a COMAR (comunicação de marketing) é um aspecto crítico da missão geral de marketing das empresas e um fator determinante do sucesso ou fracasso delas. Todas elas –inclusive as que prestam serviços sem fins lucrativos– usam as ferramentas de COMAR para promover suas ofertas e alcançar seus objetivos, financeiros ou não. Assim, os autores definem a COMAR como “o conjunto formado pela propaganda, promoções de vendas, relações públicas, marketing de eventos e outros dispositivos de comunicação”. Uma de suas características-chave e objetivo final da COMAR seria “afetar o comportamento do público-alvo”.

Tal definição encontra consonância com o conceito de marketing social, mais relevante no contexto de marketing das organizações da sociedade civil e definido por Kotler e Lee (2011) como “um processo que usa princípios e técnicas de marketing para influenciar comportamentos de público-alvo que beneficiarão a sociedade assim como o indivíduo”. Segundo a dupla, essa disciplina, estrategicamente orientada, “se baseia na criação, comunicação, entrega e intercâmbio de ofertas que têm valor positivo para indivíduos, clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Já para Yanaze (2011), pode-se definir marketing social como “o planejamento e a execução de programas desenvolvidos para a promoção de mudança social, mediante o emprego dos conceitos e princípios do marketing social”.

*O resultado que se espera de uma ação social é a transformação social. Se o combate é contra a fome, que se reduza a fome. Se o combate é contra o analfabetismo, a miséria, o câncer, não importa –o que se busca são os números que comprovem os resultados efetivos dessa luta. A comunicação deve ser uma aliada na busca do resultado, e não uma ferramenta de promoção de seus autores (YANAZE, 2011, pág. 624).*

Melkote (2003 *apud* MODY, 2003) acrescenta que o marketing social introduziu vários novos conceitos na disseminação de ideias e serviços: segmentação do público, pesquisa de marketing, desenvolvimento de produtos, incentivos e facilitação para maximizar a resposta do grupo alvo. “*Social marketers* tomam uma visão holística do processo ao enfatizar os 4 Ps na cadeia de marketing: produto, preço, praça e promoção”.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em razão dos objetivos deste trabalho, optou-se metodologicamente pela pesquisa do tipo qualitativa descritiva por meio de estudo de casos múltiplos, uma vez que o conceito de comunicação em OSCs e variantes ainda são novos, necessitando de maior compreensão na realidade brasileira. A pesquisa de caráter exploratório enfatiza a busca de novas ideias e da compreensão de todos os aspectos inerentes ao assunto (MALHOTRA, 2006; YIN, 2001).

Há diversas razões pelas quais o método de estudo de caso é o mais apropriado neste estudo. Primeiramente, não há muitos estudos documentando a comunicação das OSCs –muito menos relacionando-a ao nível de participação, sobretudo no campo da administração.

Em uma busca nas principais revistas nacionais e internacionais de administração e marketing (RAE, RAC, RAUSP, RAM, BAR, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, International Journal of Research in Marketing, International Journal of Market Research, Journal of International Marketing e Journal of Public Policy and Marketing) não foram encontrados estudos que relacionassem os termos “comunicação” com “organizações não governamentais (ONGs)” e/ou “organizações da sociedade civil (OSCs)”. No caso das revistas internacionais, buscou-se o termo “communication” relacionado ao termo “non-governmental organization (NGO)”, resultando em 18 publicações. Após avaliação dos títulos e resumos destas publicações, devido à baixa aderência em relação ao que se buscava (avaliar as aplicações das ferramentas de COMAR em ONGs/OSCs), foi feita uma nova busca, desta vez filtrando a presença dos mesmos termos para os textos de “abstract”, sendo que nesta nova busca não foi encontrada nenhuma publicação. Desta forma, considerando a importância do tema, este estudo apresenta-se relevante, atual e inédito.

Também as OSCs usam processos informais e não estruturados para alcançar seus beneficiários (DE SOUZA, 2009). O método de estudo de caso permite que os dados sejam coletados em uma diversidade de formas (por exemplo, entrevistas e documentos), abrindo espaço para que esses processos complexos sejam identificados. Ele também permite focalizar atenção ao contexto social, histórico e cultural da organização, essencial na abordagem de comunicação para mudança e desenvolvimento social.

Diante de tudo isso, as organizações escolhidas como unidade de observação foram o CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social), organização que atua há mais de 20 anos desenvolvendo ações que fomentam o desenvolvimento rural sustentável no semiárido paraibano, e o CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde), que realiza exames médicos de média complexibilidade e alta tecnologia, por meio de unidades móveis como carretas, contêineres e vans, para população de alta vulnerabilidade social.

A escolha das organizações se justifica pela polaridade de particularidades e diferenças (EISENHARDT, 1989) que cada uma guarda em termos de práticas gerenciais próprias de participação e comunicação dos empreendimentos sociais. Além disso, o estudo de caso ampliará o universo das fontes de evidência, até então inacessíveis à pesquisa científica, o que também possibilitará seu maior conhecimento.

*As conclusões analíticas surgindo independentemente dos dois casos serão mais poderosas do que as provenientes de um caso isolado. Alternativamente, você pode ter selecionado de modo deliberado seus dois casos porque ofereciam situações contrastantes, sem estar procurando uma replicação direta. Neste projeto, se os achados subsequentes apoiam a comparação hipotética, os resultados representam um forte início dirigido à replicação teórica –outra vez fortalecendo vastamente seus achados em comparação com os de um único caso isolado (YIN, 2001).*

Finalmente, a coleta de dados do estudo foi dividida em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica foi feita a partir de um extenso levantamento de informações no contexto nacional e internacional acerca dos temas descritos na revisão da

literatura. A pesquisa de campo foi conduzida no primeiro semestre de 2014 com a análise de documentos e canais de comunicação, incluindo fontes de evidência tais como planos de comunicação, site, mídias sociais, campanhas, plano de marketing, missão, visão, valores e proposta única de valor e planejamento estratégico, além de entrevistas semiestruturadas entre as organizações e de observação de diferentes abordagens situacionais de comunicação (tais como rodas de conversa comunitária). Os sujeitos considerados na pesquisa são os responsáveis pela gestão das entidades e os próprios agentes de mudança social.

## **ANÁLISE**

### **CEPFS e CIES – história e contexto**

O Centro de Educação Popular e Formação Social (CEPFS) é uma organização não governamental com sede no município de Teixeira, Estado da Paraíba, que começou suas atividades em 1986, juntando estudantes, agricultores e profissionais liberais motivados por ideais de fortalecimento da agricultura familiar, na região semiárida da Paraíba.

A organização tem como missão “potencializar os saberes e vocações locais de comunidades rurais através da produção e difusão de soluções e tecnologias socioambientais e da capacitação e assessoria na formação de capital social para o desenvolvimento humano sustentável no semiárido brasileiro”. Sua visão de futuro orienta-se no sentido de “que as comunidades rurais do sertão brasileiro estejam aptas, organizadas e instrumentalizadas para a consolidação da cidadania e a convivência sustentável com a realidade do semiárido, permitindo o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões” (CEPFS, 2014).

Teixeira, onde está sediada a OSC, possui uma população de cerca de 15 mil habitantes. Essa região caracteriza-se pela aridez e risco de seca, causa frequente da perda de plantações e criações, além da falta de alimentos e água potável. As áreas atingidas pela seca estão no mapa de desertificação definido pela ONU.

Em um contexto de cultura cidadã passiva, corrupção, pobreza, seca, baixo nível de educação formal e isolamento geográfico (em plena globalização), o CEPFS é uma ONG que nasceu das CEBs (comunidades eclesiais de base), inspiradas pelos ideais da teologia da libertação e da educação popular (PAULA, 2004) e trabalha no empoderamento de agricultores de pequena escala na busca de soluções para o desenvolvimento sustentável objetivando melhorar a qualidade de vida das comunidades e famílias, com foco na captação e manejo de água de chuva (CEPFS, 2014). Por meio de tecnologias sociais como cisternas de água potável, bancos de sementes e fundos rotativos solidários (orçamento composto e gerido pela própria comunidade para uso individual e coletivo), o CEPFS ajuda a potencializar os saberes e vocações, nas comunidades rurais, através da produção e difusão de soluções socioambientais, mobilizando e assessorando a formação humana.

Pode-se considerar um desdobramento indireto do que White (1994) chamou de “resposta ao padrão mundial de liderança pelos modernistas”, em que sérias questões começaram a surgir no início dos anos 1970, em geral de ativistas com fervor missionário, educadores-ativistas que avançaram o conceito de pesquisa participativa.

Já o CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde) nasce de um cenário em que o poder público sozinho encontra dificuldade em suprir todas as áreas de uma das necessidades básicas do cidadão brasileiro e garantida pela Constituição: a saúde. Com a missão de “levar atendimento médico-preventivo especializado com alta tecnologia e qualidade a qualquer comunidade”, seu objetivo é “dar à população carente acesso a exames médicos de média complexidade, como endoscopia, mamografia e ultrassonografia, por meio das unidades

médicas móveis como a Carreta da Saúde, o Box da Saúde da Mulher e o do Homem e a Van da Saúde”. O CIES visa “ser sinônimo de excelência no atendimento médico móvel”.

Seu início se dá a partir da história pessoal do médico gastroenterologista Roberto Kikawa, que em 2005 fundou a Associação Beneficente Ebenézer em São Paulo, motivado por uma promessa feita a seu pai, que convalescia de câncer em 1988, em tornar o atendimento médico mais humano (CARRERA ET AL, 2013). Dessa associação, formada por cristãos evangélicos em sua maior parte de ascendência japonesa e alto poder aquisitivo, foi criado, em 2008, o CIES como sua principal frente de atuação.

Seus recursos provêm de doações, patrocínios e sobretudo prestação de serviços médicos para municípios via SUS (Sistema Único de Saúde). Segundo seu fundador, “é uma organização híbrida cujo principal objetivo é solucionar um problema social - a dificuldade ao acesso à saúde -, porém pagando impostos e gerando lucro como em qualquer outra empresa, que é reinvestido todo no projeto para autossustentabilidade e replicação para que mais pessoas sejam alcançadas” (LIMEIRA, 2014).

Todas as unidades móveis do CIES são equipadas com aparelhos de diagnóstico de última geração e consultórios para o atendimento da população de alta vulnerabilidade social. Associado aos exames, o CIES deseja trabalhar na conscientização da população sobre a própria saúde principalmente no que diz respeito a cuidados básicos e prevenção de doenças, bem como utilizar de maneira consciente os serviços médicos públicos. De 2009 a 2013, o CIES afirma ter atendido 173.700 pacientes em 32 cidades de cinco Estados brasileiros, num total de 521.100 procedimentos em 15 especialidades (LIMEIRA, 2014).

### **CEPFS e CIES – semelhanças e contrastes**

Neste artigo, parte-se do pressuposto de que ambas as OSCs podem ser consideradas de alto impacto social dentro dos contextos em que atuam, porém com diferenças estruturais fundamentais com impacto direto em suas abordagens de participação e comunicação, entre as quais valem a pena se ressaltar:

- **Tempo de existência da organização:** o CEPFS foi criado em 1980, ao passo que o CIES, em 2008;
- **Origem e constituição inicial:** o CEPFS tem seu histórico ligado às comunidades eclesiais de base e o movimento sindicalista dos anos 1970/80 (seu nome original era Centro de Educação Popular e Formação Sindical), enquanto o CIES surge dos desígnios de um médico gastroenterologista de grande sucesso no Brasil em transformar a saúde para as camadas mais carentes da população;
- **Perfil do líder social:** o CEPFS tem como principal dirigente o economista José Dias, nascido e criado no semiárido paraibano, com fortes ligações com a igreja católica e amplo conhecimento sobre a comunidade em que atua. Já o CIES é liderado pelo médico Roberto Kikawa, mestre em gastroenterologia pela Universidade de São Paulo, diretor e professor da maior rede de hospitais do país, o São Camilo, além de preletor de uma igreja protestante.
- **Local de atuação:** o CEPFS atua com foco no médio semiárido paraibano, mais especificamente em Teixeira e mais 20 pequenos municípios da região, e o CIES tem hoje sua principal frente de trabalho na capital paulista, embora tenha como foco quaisquer municípios de até 300 mil habitantes.
- **Fonte de recursos:** enquanto o CEPFS sobrevive graças ao apoio da cooperação internacional e, principalmente, de editais de fomento a projetos e apoio religioso, o CIES tem na parceria com as prefeituras, via SUS (Sistema Único de Saúde), sua

principal fonte de financiamento, e hoje busca diversificá-la por meio da criação de franquias sociais, da venda de cartões de adesão e fidelidade e de parcerias com empresas privadas patrocinadoras em arranjos multissetoriais.

A despeito das diferenças, entretanto, ambas as organizações apresentam uma série de convergências, entre as quais a participação em redes de empreendedorismo social (exemplo: Ashoka e Rede Folha), centralização dos projetos na figura de um líder carismático e agregador, foco em públicos de baixa renda e pouco acesso a necessidades básicas como água e saúde e serem referências no Brasil em sua área de atuação. Tanto o CEPFS como o CIES apresentam atuação local/regional, porém com projeção nacional.

### **CEPFS e CIES – participação e comunicação**

Em termos de participação, tem-se como possibilidade de estrutura conceitual o modelo proposto por White (1994), que aponta termos conceitualmente e funcionalmente relacionados a participação: poder e controle, diálogo, conscientização, conhecimento compartilhado, classes oprimidas, empoderamento e valor humano igualitário.

Em uma análise prévia das fontes de evidência (documentos, observações e entrevistas prévias), podem-se comparar as duas organizações da seguinte forma:

	<b>CEPFS</b>	<b>CIES</b>
<b>Poder e controle</b>	Bastante alinhado com o olhar de White de que as pessoas, congruentes com seus próprios potenciais humanos, forças vitais internas e identidade cultural, podem gerar sua própria fonte de poder, seja qual for o poder necessário para atingir os objetivos que elas estabelecem para elas próprias e sua comunidade.	Visa "dar à população carente acesso a exames médicos", de forma que, em última instância, as decisões sobre os serviços prestados estão sob o poder da direção da organização e da demanda de mercado (em geral, por meio do tempo de espera pelo exame no serviço público de saúde).
<b>Diálogo</b>	Trabalha com rodas de conversa, em que a própria comunidade decide a forma como captar, investir e gerir os recursos comuns, sejam eles financeiros (por meio de fundos rotativos solidários), sejam materiais (como bancos de sementes e cisternas).	Acontece mais no âmbito médico-paciente, não havendo espaço para o diálogo coletivo e horizontal. Enfoca a importância do atendimento humanizado e de qualidade e, eventualmente, realiza pesquisas de opinião/satisfação.
<b>Conscientização</b>	Trabalha com fortalecimento e desenvolvimento comunitário, por meio de três programas: 1) fortalecimento de organizações de base; 2) governança participativa e democracia; 3) gênero e relações intergeracionais.	Trabalha com a tríade tratar-educar-prevenir, com vistas a fortalecer a saúde comunitária, mas não atinge nem foca a adesão comunitária. A conscientização que se busca está mais no âmbito individual, dos direitos do cidadão à saúde.
<b>Conhecimento compartilhado</b>	Em sua missão, inclui "potencializar os saberes e vocações locais de comunidades através da produção e difusão de soluções e tecnologias socioambientais e da capacitação e assessoria na formação de capital social para o desenvolvimento humano sustentável no semiárido brasileiro".	Tem projeto de criar um centro de referência em educação e saúde para atingir um público mais amplo, incluindo estudantes de medicina, pacientes e apoiadores. Tem potencial para realizar campanhas específicas de prevenção, por exemplo, mas o foco atual está no aconselhamento médico ao paciente de forma individual.

<b>Classes oprimidas</b>	Toda a estratégia de atuação se dá no sentido do empoderamento de agricultores de pequena escala na busca de soluções para o desenvolvimento sustentável objetivando melhorar a qualidade de vida das comunidades e famílias do semiárido.	Apresenta como foco principal indivíduos de baixo poder aquisitivo sem acesso à saúde privada e de qualidade.
<b>Empoderamento</b>	Sua visão de futuro busca "o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões".	Sua visão de futuro busca "ser sinônimo de excelência no atendimento médico móvel", não havendo menção direta em sua estratégia de atuação a empoderamento de beneficiários.
<b>Valor humano igualitário</b>	Visa que "as comunidades rurais do sertão brasileiro estejam aptas, organizadas e instrumentalizadas para a consolidação da cidadania e a convivência sustentável com a realidade do semiárido".	Foca em levar atendimento médico-preventivo especializado com alta tecnologia e qualidade a qualquer comunidade.

Adaptado de White (1994), pág. 23.

Comparativamente, segundo a estrutura proposta por White (1994), pode-se afirmar que o CEPFS apresenta uma forma de atuação mais próxima da “participação genuína”, ao passo que o CIES atua de maneira mais próxima do que a autora chama de “pseudoparticipação”.

Quanto à comunicação, ambas denotam uma estrutura relativamente informal, sem processos planejados. Em relação à estrutura de comunicação interna, o CEPFS não conta com uma área nem mesmo profissionais contratados para essa função – como se trata de uma equipe enxuta, de cinco colaboradores fixos, o próprio empreendedor social cuida de boa parte da comunicação e eventualmente voluntários ou profissionais contratados por projeto auxiliam nesse sentido. O CEPFS utiliza-se de ferramentas como site, página no Facebook, blog, programa de rádio local, boletins informativos, folders e vídeos.

Já o CIES conta em seu organograma com uma área de comunicação, porém ela é basicamente representada por um assessor contratado para essa finalidade, que apoia entretanto com a criação de materiais impressos e nas mídias sociais. Já contou com o auxílio de uma consultoria de estudantes para a elaboração de um plano de ação em marketing e atualmente está construindo um novo plano de marketing, mais detalhado e preciso, também com o apoio de estudantes de negócios. Conta com site, página no Facebook, blog, boletins informativos, folders e vídeos.

Utilizando a abordagem de comunicação para mudança e desenvolvimento social de Melkote (2005, pág. 141), tem-se a seguinte análise comparativa:

	CEPFS		CIES	
	Comunicação - modernização	Comunicação - empoderamento	Comunicação - modernização	Comunicação - empoderamento
<b>Fenômeno de interesse/meta</b>	--	Empoderamento das pessoas, justiça social, capacitação e igualdade	Desenvolvimento regional e nacional, desenvolvimento de pessoas, melhorias na comunidade	--
<b>Crença</b>	--	Subdesenvolvimento devido à falta de acesso a recursos econômicos, políticos e culturais	Subdesenvolvimento devido a inadequações econômicas, políticas, culturais e geográficas	--

<b>Viés</b>	Viés pró-inovação.	Proximidade cultural; mudança direcionada e controlada por ideias e fontes endógenas. Grupo ou comunidade como supremo.	Padronização, mudança direcionada por ideias e fontes externas. Processo determinístico para um fim predeterminado ditado por um agente externo. Viés pró-inovação.	--
<b>Contexto</b>	--	Definições locais e comunitárias; consciente das desigualdades de poder e restrições sistêmicas.	Definições macro e micro; pouco interesse em culturas locais.	Definições locais e comunitárias; consciente das desigualdades de poder e restrições sistêmicas.
<b>Nível de análise</b>	Regional.	Individual, grupo ou organização, comunidade.	Nacional, regional, individual.	Organização e comunidade.
<b>Papel do agente de mudança</b>	--	Colaborador, facilitador, participante, defensor de indivíduos e comunidades, ativista.	Expert, benfeitor, não participante.	Tomador de risco.
<b>Modelo de comunicação</b>	--	Não linear, participativo; usado para reunir informações e construir organizações; uso de pequenas mídias assim como comunicação interpessoal; comunicação usada para transação, negociação, entendimento. Relação simétrica (sujeito-sujeito). Fluxo horizontal.	Linear, top-down, transmissão de informação usando mídia de massa; mídia tratada como variáveis independentes com efeitos poderosos e diretos. Relação assimétrica (sujeito-objeto)	--
<b>Tipo de pesquisa</b>	--	Quantitativa e qualitativa; estudos longitudinais; pesquisa ação participativa com trabalho intensivo.	Quantitativa em geral (surveys); algum uso de focus groups; pesquisa de avaliação ou contextual.	--
<b>Modelo de ação</b>	--	Ativação de sistemas de apoio social, redes sociais, atividades de ajuda e autoajuda; participação de todos os atores; narrativas de empoderamento da comunidade; facilitação da consciência crítica; facilitação do poder organizacional e comunitário; comunicação para reforçar relacionamentos interpessoais.	Remediar por experts; ajuste individual a uma norma dominante; mensagens prescritivas.	--

<b>Resultados desejados</b>	Modernização, crescimento econômico, desenvolvimento político e de infraestrutura; mudança nas atitudes das pessoas e no comportamento.	Acesso ampliado de todos os cidadãos a recursos materiais, psicológicos, culturais e informacionais; aprimoramento de competências individuais e em grupo, habilidades de liderança, de consciência crítica, organizações e comunidades locais empoderadas.	Modernização, crescimento econômico, desenvolvimento político e de infraestrutura; mudança nas atitudes das pessoas e no comportamento em direção a objetivos de modernização.	Acesso ampliado de todos os cidadãos a recursos materiais, psicológicos, culturais e informacionais.
-----------------------------	---	---	--	--

Adaptado de Melkote (2003, apud MODY, 2003), pág. 141.

Em termos de comunicação para mudança e desenvolvimento social, nota-se claramente que a atuação do CEPFS está fortemente atrelada ao viés de comunicação para empoderamento, ao passo que o CIES alinha-se muito mais com a comunicação para modernização.

Já sob o viés do marketing social, tendo-se como estrutura conceitual o modelo proposto por Kotler e Lee (2011) para analisar o processo planejamento de marketing social, tem-se:

<b>Fase</b>	<b>Escopo</b>		<b>Seleção</b>	
<b>Passo</b>	<b>1. Proposta e foco</b>	<b>2. Análise da situação</b>	<b>3. Público-alvo</b>	<b>4. Objetivos de comportamento e metas</b>
<b>CEPFS</b>	Não apresenta planejamento estruturado de marketing.	Não realiza de forma estruturada.	Bem definido (agricultores do semiárido paraibano).	Apresenta, para cada projeto, objetivos de mudança de comportamento esperados e metas.
<b>CIES</b>	Utiliza relatórios técnicos e revisões da literatura para contexto e escopo.	Realiza análise SWOT com equipe e apoio de consultorias.	Parcialmente definido (usuários do SUS, usuários de sistemas de saúde em geral de qualquer localidade).	Está elaborando plano de marketing e estratégico para definição de objetivos e metas.

<b>Fase</b>	<b>Entendimento</b>	<b>Design</b>	
<b>Passo</b>	<b>5. Barreiras, benefícios e competição</b>	<b>6. Posicionamento</b>	<b>7. Marketing mix</b>
<b>CEPFS</b>	Não analisa de forma estruturada.	Não analisa de forma estruturada.	Não analisa de forma estruturada.
<b>CIES</b>	Está elaborando plano de marketing e estratégico para análise de barreiras, benefícios e competição, parcialmente abordados no SWOT.	Está elaborando plano de marketing atualmente para definir posicionamento.	Apresenta análise de 2013 sobre 4 Ps realizada por estudantes da ESPM.

<b>Fase</b>	<b>Gestão</b>		
<b>Passo</b>	<b>8. Plano de avaliação</b>	<b>9. Orçamento</b>	<b>10. Plano de implementação</b>

<b>CEPFS</b>	Não realiza de forma estruturada.	Não possui orçamento reservado ao marketing.	Procura alinhar com estratégias de COMAR.
<b>CIES</b>	Não realiza de forma estruturada.	Possui orçamento de marketing em seus projetos.	Procura alinhar com estratégias de COMAR.

Adaptado de Kotler e Lee (2011), pág. 11.

Por fim, dentro das ferramentas da COMAR (comunicação de marketing) propostas por Crescitelli e Shimp, pode-se analisar comparativamente ambas as organizações assim:

<b>Elementos de comunicação</b>	<b>Principal característica</b>	<b>Tipo de mídia mais usual</b>	<b>CIES</b>	<b>CEPFS</b>
<b>Tradicionalis</b>				
Propaganda	Criação de imagem/posicionamento	TV, rádio, revista, jornal, outdoor e cinema	Não faz por falta de recursos financeiros.	Não faz por falta de recursos financeiros.
Publicidade	Criação de imagem/posicionamento	TV, rádio, revista e jornal	Investe ativamente em divulgação institucional por meio de matérias em TV, rádio, jornal, revista e internet sobretudo por assessoria de imprensa. Participa regularmente de eventos nacionais e internacionais na área social e de saúde.	Investe passivamente em divulgação institucional por meio de matérias em TV, rádio, jornal, revista e internet sempre que solicitado. Participa regularmente de eventos nacionais na área social.
Relações Públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	TV, rádio, revista e jornal	Tem profissional contratado para assessoria de imprensa e relações públicas que planeja as ações nesse sentido. Trabalha em conjunto com assessorias de comunicação de parceiros privados e públicos. Investe ativamente em premiações sociais, tendo sido vencedor do Prêmio Empreendedor Social (Folha de S.Paulo/Fundação Schwab), Finep e Ernst&Young Terco, entre outros.	Apresenta programa de rádio aos domingos direcionado para o público rural, no qual são divulgadas as ações realizadas pelo CEPFS e pelas comunidades rurais do município de Teixeira-PB. Investe ativamente em premiações sociais, tendo sido finalista do Prêmio Empreendedor Social (Folha de S.Paulo/Fundação Schwab), Fine, ODM Brasil e Von Martius, entre outros.

Patrocínio	Associação de imagens	Mídia <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>	Recebe patrocínio de empresas multinacionais (Olympus, Medley, Phillips etc.) e públicas (prefeituras), além de parcerias institucionais não financeiras (Ashoka, Folha de S.Paulo, Fórum Econômico Mundial etc.), cujos logos são expostos em lonas, banners e materiais de divulgação em geral, além da internet.	Conta com o apoio de organismos de cooperação internacional e religiosos (Trocaire, MIVA etc.), empresas públicas por edital (Petrobras), além de parcerias institucionais não financeiras (Ashoka, Folha de S.Paulo, etc.), cujos logos são expostos em materiais de divulgação em geral, além da internet.
Promoção de vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	TV, rádio, revista, jornal e ponto de venda	Está para lançar um cartão pré-pago para realização de exames a preços populares, com estratégia de promoção de vendas orientada por uma equipe de Harvard no ponto de venda.	Não se aplica.
Marketing direto	Contato personalizado	Correio, internet e telephone	Testou em 2013 o formato de vendas porta a porta do cartão pré-pago em projeto piloto na comunidade do Alemão (no Rio), o qual deverá ser ampliado quando de seu lançamento, previsto para este ano.	Não se aplica.
Venda pessoal	Mensagem personalizada, interativa e modulada	Contato pessoal	Não realiza.	Não se aplica.
<b>Complementares</b>				
<i>Product placement</i>	Inserção de marca ou produto em programas de TV, filmes ou games	TV e cinema	Não realiza.	Não realiza.
Ações cooperadas	Campanhas conjuntas com canais de distribuição	Tabloide e encarte	Promove ações conjuntas com parceiros e contratantes de empresas públicas e privadas, como boletins personalizados.	Promove ações conjuntas com parceiros e contratantes de empresas públicas e privadas, como boletins para um projeto apoiado.
Marketing digital	Flexibilidade, rapidez e baixo custo	Internet	Apresenta site bilíngue (português-inglês) regularmente atualizado com informações institucionais, sala de imprensa, fale conosco, agenda e outros itens, além de fan page no Facebook (802 curtidas, 43 avaliações - nota 4,7), Twitter (pouco atualizado, com 35	Apresenta site bilíngue (português-inglês) com informações institucionais, matérias sobre os projetos realizados, cobertura de eventos e prestação de contas, além de página pessoal no Facebook (álbuns com fotos das atividades realizadas, convites para participação de futuras atividades, links para

			seguidores) e canal próprio no Youtube, com mais de 35 vídeos institucionais e de reportagens nacionais e internacionais.	matérias no site), com mil amigos e 130 seguidores, blog atualizado regularmente e diversos vídeos no Youtube, sem canal próprio.
Eventos	Contato com público específico (evento técnico), exposição e valorização de marca (shows)	Feira, congresso e show	Participa de eventos relacionados a empreendedorismo social e saúde no Brasil e em diversos países, sendo membro do Fórum Econômico Mundial e fellow da Ashoka, entre outros. Promove eventos regulares em nível municipal, dentro da execução de seus projetos. Realiza eventos de captação de recursos.	Participa de eventos relacionados a empreendedorismo social no Brasil, sendo fellow da Ashoka. Promove eventos regulares em nível local/comunitário, dentro da execução de seus projetos.
<i>Merchandising</i>	Comunicação no ponto de venda	Materiais de ponto de venda	Não se aplica.	Não se aplica.
Folhetos/catálogos	Informações detalhadas	Material impresso, vídeo e internet	Folder - institucional, com imagens e identidade visual própria, atualizado esporadicamente Boletins informativos - em português e inglês, contam experiências exitosas das ações das unidades móveis Banners - divulgam de forma sintetizada as ações e os patrocinadores de projetos realizados pelo CIES	Folder - institucional, com imagens e identidade visual própria Boletins informativos - contam experiências exitosas de convivência com o semiárido, desenvolvidas por agricultores e agricultoras Documentários - ao final da execução de cada projeto, é produzido um documentário que mostra passos da sua execução, a situação vivenciada pelas famílias atendidas e os impactos Banners - divulgam de forma sintetizada as experiências desenvolvidas por agricultores e agricultoras
Marketing de relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, internet e telephone	Possui assessoria de gestão de parcerias contratada.	Realizada com parceiros mais relevantes de maneira não estruturada pelo próprio empreendedor social.
Mídia exterior	Comunicação "ao ar livre", <i>out-of-home</i>	Mobiliário urbano, painéis, imóveis e placas	Em todas as ações de saúde com banners, placas e faixas, entre outros.	Raramente utiliza.
<b>Inovadoras</b>				
<i>Advertainment</i>	Associação de mensagem comercial com entretenimento	TV e eventos	Não tem.	Não tem.
Marketing viral	Disseminação de mensagem on-line	Internet	Não tem.	Não tem.
<i>Buzz marketing</i>	Colocar um assunto em	Boca a boca,	Não tem.	Não tem.

	evidência, torná-lo relevante por um momento	internet e mídias tradicionais		
Marketing de guerrilha	Ações inusitadas para gerar impacto	Boca a boca, internet e mídias tradicionais	Não tem.	Não tem.

Adaptado de Crescitelli e Shimp (2012), pág. 8.

Em ambos os casos, nota-se a aplicação mais abrangente de ferramentas tradicionais (publicidade e relações públicas) e complementares (marketing digital, eventos e folhetos), além do não uso de ferramentas inovadoras de comunicação de marketing, atualmente mais utilizadas por grandes empresas com fins lucrativos. Comparativamente, o CIES apresenta maior adesão de forma geral a essas ferramentas de comunicação, ainda que ambos as utilizem de forma pouco estratégica e planejada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Melkote (2005) destaca três perspectivas ou caminhos de pensar sobre e praticar desenvolvimento:

- 1) Modernização – baseada na teoria econômica neoclássica, assume que o modelo ocidental de crescimento econômico é aplicável em qualquer lugar e que a introdução de tecnologias modernas é importante no desenvolvimento.
- 2) Crítica – desafia o expansionismo e o imperialismo econômico e cultural da modernização e clama por reestruturação econômica e política para produzir uma distribuição de recompensas mais equilibrada na sociedade.
- 3) Libertação ou monástica – prioriza libertação pessoal e comunitária da opressão, como chave para empoderamento e autoconfiança, objetivos do desenvolvimento.

Por essa perspectiva, a análise dos casos estudados aponta reconhecível grau de alinhamento entre participação e abordagem de comunicação para empoderamento (nos níveis críticos e/ou de libertação), de um lado, e modernização e comunicação de marketing, do outro. No primeiro caso, verifica-se uma proximidade maior do CEPFS em termos de abordagem de comunicação para mudança e desenvolvimento social e, no segundo, do CIES em relação a uma abordagem de comunicação de marketing e marketing social.

É importante enfatizar que, segundo Melkote, as perspectivas não são nem mutuamente exclusivas nem exaustivas. “Elas certamente se sobrepõem e, na realidade, todas oferecem argumentos e insights preciosos”, aponta o autor. Não existe nessa classificação certo ou errado e cada organização deve encontrar um ponto nesse continuum de participação x comunicação que melhor fizer sentido com sua forma de atuação.

White (1994) defende que “processos de comunicação participativa não são uma panaceia para o desenvolvimento”.

*Tais processos não resolvem todos os problemas em todos os contextos. A mãe cuja criança está morrendo de diarreia não deseja participar. Soluções de curto prazo e intervenção também são necessárias. Processos participativos extraem causas raízes de pobreza e opressão e envolvem metas de longo prazo” (WHITE, 1994).*

Assim, dentro de sua missão, visão, valores, contexto histórico-cultural e atuação, faz sentido esse posicionamento diferenciado entre as duas organizações em relação ao nível de participação auferido, já que o CEPFS foca em uma transformação de longo prazo no

semiárido paraibano, enquanto o CIES ainda tem em si a natureza intrínseca do tratamento médico, portanto de curto prazo, como foco primordial.

Para as OSCs, é relevante prestar atenção ao fenômeno de como seu nível de participação impacta sua abordagem de comunicação, de modo a se criarem estratégias adequadas para cada caso, mantendo aberta a possibilidade de adotar diferentes perspectivas combinadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOQUI, C.; SUGITA, V. T.; AÑÓN, R., Espaços de encontro rumo ao desenvolvimento sustentável, *Revista Ideia Sustentável*, edição especial, n.33, p. 38-39, 2013.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J., Empreendedorismo social e comercial: iguais, diferentes ou ambos?, *Revista de Administração – RAUSP*, v.47, n.3, p. 370-384, jul/ago/set 2012.
- CARRERA, B.; MAGALHÃES, G.; LANFREDI, J.V. Projeto CIES. ESPM, 2013.
- CEPFS (Centro de Educação Popular e Formação Social). 2014. Disponível em [www.cepfs.org](http://www.cepfs.org). Acesso em 2.abr.14.
- CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde). 2014. Disponível em [www.projetocies.org.br](http://www.projetocies.org.br). Acesso em 15.jun.14.
- CRESCITELLI, E; SHIMP, T.A. Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DE SOUZA, R. Creating “Communicative Spaces”: A Case of NGO Community Organizing for HIV/AIDS Prevention. *Health Communication*, 24: 692–702, 2009.
- EISENHARDT, K. Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 14, 4; pg. 532, Oct 1989.
- FISCHER, R. M.; COMINI, G., Desenvolvimento sustentável: da responsabilidade ao empreendedorismo, *Revista de Administração – RAUSP*, v.47, n.3, p. 363-369, 2012.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro, 2012.
- IVAMOTO, H.S. Santa Casa da Misericórdia de Santos: sinopse histórica. 1998.
- LEE, N., & KOTLER, P. Social marketing: Influencing behavior for good (4 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.
- LIMEIRA, T.M.V. Carreta da Saúde: Crescimento Sustentável e Gestão Eficiente. Fundação Getulio Vargas, 2014.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MELKOTE, S.R. Theories of Development Communication. In MODY, B. International and development communication: A 21<sup>st</sup>-Century perspective. Thousand Oaks: Sage Publications: Sage Publications, 2003.
- MELKOTE, S.R.; STEEVES, H.L. Communication for development in the third world: Theories and practice for empowerment. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- MODY, B. International and development communication: A 21<sup>st</sup>-Century perspective. Thousand Oaks: Sage Publications: Sage Publications, 2003.
- MOLLEDA, J-C.; MARTINEZ, B.A.; SUÁREZ, A-M. Building multi-sector partnerships for progress with strategic, participatory communication: a case study from Colombia. 2009
- PAULA, A.P.P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, vol.45, n.1, pp. 36-49, 2005.
- WHITE, S. The concept of participation. Transforming rethoric to reality. In: WHITE, 1994.
- NAIR, K.S.; JOSEPH, A. Participatory communication: Working for change and development. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- YANAZE, M.H. Gestão de marketing e comunicação. São Paulo: editora Saraiva, 2011.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.