

RECURSOS E IDENTIDADE: DISPUTAS SIMBÓLICAS EM TORNO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA ONG CAMP¹

Guilherme de Queiroz Stein²

Resumo

Observando uma tendência à fragmentação e à falta de interlocução teórica na atual produção bibliográfica brasileira sobre ação coletiva e associativismo, buscamos nesse trabalho apresentar possíveis encontros entre a Teoria da Mobilização de Recursos e a noção de identidade. Nossa problemática visa responder como aspectos simbólicos e identitários da vida associativa se entrelaçam com a necessidade de mobilizar recursos e tomar decisões estratégicas em um processo organizativo. Para tanto, estudamos a ONG CAMP, localizada no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Em termos metodológicos nos apoiamos, principalmente, no conceito de identidade de Alberto Melucci e de disputas simbólicas de Pierre Bourdieu. Nossas análises estão centradas nas disputas simbólicas em torno da definição dos fins e dos meios da entidade, dando ênfase na gestão da política de comunicação. As conclusões apontam para o fortalecimento de uma lógica de atuação na qual a entidade se entende como um *ator social*, sendo esse processo acompanhado por tensões e disputas internas que se refletem na política de comunicação.

Palavras Chaves: Ação coletiva; Identidade; Mobilização de Recursos; ONG CAMP; Disputas Simbólicas

Introdução

Neste artigo, buscamos observar pontos de encontro entre duas perspectivas teóricas que tentam dar conta de explicar o surgimento e as dinâmicas de ações coletivas: a Teoria da Mobilização de Recursos e o Paradigma da Identidade. Para tanto,

¹ O presente artigo é fruto do trabalho de conclusão de curso do autor, intitulado “Identidade, Recursos e Estratégia: Dinâmicas organizativas em uma ONG”; orientado pelo Prof. Dr. Marcelo Kunrath Silva. Basicamente, o texto reflete o referencial teórico utilizado e as análises do capítulo três.

² E-mail para contato guilhermedequerozstein@yahoo.com.br

baseamo-nos na constatação da falta de interlocução entre as diferentes matrizes teóricas que fornecem instrumentos de análise para objetos como movimentos sociais, associações civis e o engajamento individual (SILVA, 2010). Acreditamos que essa fragmentação não se justifica, dado que não resiste a observações empíricas que verificam as múltiplas dimensões que constituem os referidos objetos.

Em nosso trabalho, assumimos que uma organização associativa insere-se em um contexto político e econômico, o qual oferece oportunidades e restrições. Dessa forma, torna-se preciso tomar decisões estratégicas para suprir as necessidades de alocação de recursos³. Nesse processo, a própria identidade é colocada em jogo, pois essas decisões se pautam nos objetivos e interesses da organização. A interdependência entre meios e fins faz com que mudanças nos primeiros impliquem em redefinir os segundos, gerando tensões e conflitos identitários. Assim, formulamos nossa questão de pesquisa: *como a necessidade de se mobilizar e gerir recursos se entrelaça com o processo de construção de identidade?*

Para dar conta de tal problemática, estudamos a ONG CAMP, situada em Porto Alegre⁴. O CAMP foi fundado no ano de 1983, basicamente, pela confluência de três grupos: religiosos e técnicos vinculados às lutas de pequenos agricultores; estudantes universitários da área de Ciências Humanas vinculados às pastorais populares e, por último, militantes de esquerda que estavam em busca de novas formas de aproximar-se e relacionar-se com as “massas” (Armani, 1991, p.133). Naquele período, o Rio Grande do Sul passava por um contexto em que ocorriam diversos processos de mobilização de movimentos populares e movimentos sindicais (oposições sindicais) no campo e na cidade, articulados com setores da Igreja Católica, estudantes universitários, intelectuais e funcionários públicos que davam apoio financeiro, técnico, político, jurídico e organizativo. A formação do CAMP adveio da ideia de unificar o apoio a esses movimentos em um *Centro de Assessoria*. Portanto, a organização em sua origem estava *a serviço dos movimentos sociais* e sua fonte de financiamento advinha, prioritariamente, de entidades de cooperação internacional.

³ Para deixar mais claro esse ponto: necessidade de tomar decisões quanto à que tipo de ações, programas e projetos que a ONG assumirá, quem serão os parceiros, quais serão as fontes de financiamentos, em que espaço se dará tal atuação.

⁴ Para maiores informações sobre a ONG, acessar <http://www.camp.org.br/>.

Nos anos 90, o CAMP consolida sua relação com a cooperação internacional, recebendo grandes aportes de recursos, o que permite criar o Fundo de Mini Projetos, a partir do qual a entidade financia projetos de movimentos sociais. Os movimentos populares urbanos tornam-se o foco de atuação prioritário, ficando em segundo plano a atuação junto aos movimentos rurais e sindicais. Nesse período, dois processos são importantes: a institucionalização e legalização da entidade e o autorreconhecimento enquanto ONG (antes se apresentava como um *Centro de Assessoria*).

Ainda no final dos anos 90, com a vitória de Olívio Dutra para o governo do estado do Rio Grande do Sul, a entidade tem suas primeiras relações com o poder público e aproxima-se fortemente do Partido dos Trabalhadores. Atuando em consonância ao projeto de governo, passa a fomentar a ideia de *desenvolvimento alternativo* junto aos movimentos em oposição ao *desenvolvimento neoliberal*. Essa lógica de atuação permanece até o ano de 2005, quando a retirada dos aportes financeiros de uma das entidades de cooperação internacional faz com que o CAMP passe por uma crise orçamentária.

Desde então, a ONG diversifica suas fontes de financiamento, executando políticas públicas municipais e federais e realizando parcerias e prestação de serviços para outras entidades do terceiro setor ou de responsabilidade social empresarial. Esses novos focos de atuação, centrados no conceito de *desenvolvimento local*, possibilitaram que a entidade assumisse um novo patamar orçamentário. Fortalece-se a perspectiva de que a ONG é um ator com voz e interesses próprios na esfera pública, e não simplesmente uma organização que está *a serviço dos movimentos sociais*. Junto a esse processo, estabelece-se uma política de comunicação mais robusta e com maiores investimentos. Entretanto, a partir do estudo mais aprofundado da história do CAMP⁵, percebe-se uma permanente tensão entre ser *ator* e *estar a serviço dos movimentos sociais* – a qual se reflete nos direcionamentos dos projetos, nas disputas políticas, nas relações com parceiros, nos debates e, como não poderia deixar de ser, nos objetivos e nos meios de execução das políticas de formação.

As transformações históricas pelas quais a ONG passou em termos de fonte de financiamento e formas de atuação, e a heterogeneidade de atores presentes em seu

⁵ Para uma maior clareza das transformações e dos diferentes rumos que a entidade tomou anexamos o quadro histórico desenvolvido na pesquisa ao final deste artigo. Para informações mais detalhadas sobre a história do CAMP, consultar Stein (2011, p.28-42).

percurso tornam essa entidade um objeto privilegiado para discutir a problemática em questão. Seu caráter de organização associativa sem fins lucrativos e o histórico de assessoramento aos movimentos sociais permitem pesquisá-la utilizando instrumentos conceituais da Teoria da Mobilização de Recursos conjugados com a análise dos processos de formação identitária.

A pesquisa começou em março de 2010, através de observações participantes e com caráter exploratório. Uma vez escrito o projeto de pesquisa final, além das observações participantes, começamos a aplicar outras técnicas que possibilitaram observar diversas dimensões de nosso objeto, visando dar conta da problemática. Assim, realizamos entrevistas semiestruturadas⁶ com coordenadores e membros do Conselho Diretor da entidade, pesquisa em acervo documental e coletamos dados referentes ao orçamento da entidade nos últimos seis anos.

Para observar como os meios e os fins da ação coletiva são disputados na dinâmica de alocação de recursos, observamos a implementação da atual política de comunicação da entidade. Tal escolha se pautou no fato de que houve um grande esforço institucional para estabelecer uma nova política de comunicação, o que, de certa forma, também é fruto das mudanças em termos de financiamento e atuação da entidade nos últimos anos. Ao mesmo tempo em que uma boa parcela da energia organizativa é canalizada para essa política, essa se torna um dos elementos centrais de disputa simbólica, sendo assim assunto privilegiado para discutirmos a problemática em questão.

Na primeira parte deste artigo discutimos as duas perspectivas teóricas que orientam a análise, buscando articulá-las e delimitando os principais conceitos que nos guiaram. Posteriormente, com base em revisão bibliográfica, apresentamos um breve resgate de como a comunicação tem sido um recurso fundamental em processos de ação coletiva, observando as transformações históricas na sua utilização. Em seguida, passamos as análises do que observamos em campo. Ao final, expomos nossas principais conclusões.

⁶ Em anexo, apresentamos uma lista das entrevistas e de alguns atributos sociais dos entrevistados utilizados neste artigo. Na pesquisa como um todo, utilizou-se 12 entrevistas.

Mobilização de recursos e identidade: possíveis encontros teóricos

Em artigo recente, Silva (2010) identifica três pontos problemáticos na produção brasileira sobre ação coletiva⁷, a saber, uma fragmentação epistemológica, agravada pela falta de comunicação entre os trabalhos; o engajamento e a normatividade por parte dos pesquisadores, refletidos em suas produções e, por último, a diminuição dos esforços analíticos para compreender os processos de construção dos atores coletivos. Partindo de tais críticas, buscamos nos focar nos processos de mobilização e construção de uma organização da sociedade civil. Para tanto, ancoramo-nos em duas perspectivas teóricas distintas, mas que, empiricamente, demonstraram-se inter-relacionadas: a Teoria da Mobilização de Recursos (TMR) e o paradigma da identidade.

A TMR parte de dois pressupostos básicos: o primeiro é que, antes de ser pautada por sentimentos ou outras motivações, a decisão de engajar-se em uma ação coletiva é baseada em cálculos custo benefício (*risk-reward ratio*); o segundo afirma que a viabilidade e o sucesso de uma ação coletiva dependem da capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais, assim como da capacidade de organizar e geri-los, possibilitando a coordenação de indivíduos avulsos (ALONSO, 2009, p.52; JENKINS, 1994, p.5-6; ZALD E BERGER, 1978, p.829). Os atores coletivos são percebidos, por analogia, como firmas, dando grande ênfase ao caráter burocratizado e institucionalizado das organizações sociais, as quais se caracterizam como grupos de interesse que competem por recursos escassos⁸ (ALONSO, 2009, p.52; GOHN, 1997, p.50-52). Portanto, é possível dar foco, no estudo dos movimentos sociais, às organizações que os compõem e sustentam suas ações, sendo esse o ponto de vista que adotamos na investigação de nosso objeto⁹.

Identificamos, porém, que o ponto mais fraco dessa teoria é seu pressuposto de que todo o processo de mobilização e organização de uma coletividade passa por

⁷ Neste artigo, Silva discute a produção bibliográfica recente sobre movimentos sociais e, secundariamente, pesquisas que trataram de temas próximos como associativismo, engajamento e sociedade civil.

⁸ Vale ressaltar que os recursos a serem mobilizados são múltiplos, mas em linhas gerais podem ser classificados em tangíveis (dinheiro, infra-estrutura, sistema de comunicação, etc.) e intangíveis ou humanos (habilidade de organização, habilidades técnicas, trabalho especializado, legitimidade política, conhecimento jurídico, etc.)

decisões individuais do tipo *risk-reward ratio*. Nesse ponto, seguimos as críticas apresentadas por Gohn à TMR (1997, p.55-61) e por Hall ao individualismo iluminista (2006, p. 23-33),

Inspirados na obra de Douglass North, entendemos que a tomada de decisões é feita com base nas “[...] percepções subjetivas [que] determinam as opções adotadas” pelos agentes em uma organização (NORTH, 1994, p.14). Tanto as percepções subjetivas, quanto a própria tomada de decisões estão intimamente relacionadas com objetivos perseguidos, ou seja, com os interesses do grupo (JENKINS, 1994, p.41).

Todavia, esses interesses e objetivos não estão dados e não antecedem a ação. São construções sociais produzidas no próprio processo de mobilização e, portanto, dependem de “uma constelação de significados que orientam [as] ações” e conformam a identidade do grupo. Essa identidade corporifica-se na instituição, onde a história compartilhada confere-lhe um fundamento, espaço no qual as práticas coletivas se atualizam, num jogo que sempre procura articulação de objetivos práticos com valores coletivos (SADER, 1988, p.43-44). Dessa forma, entramos diretamente na questão da identidade em processos de ação coletiva.

A construção identitária, inevitavelmente, envolve um “trabalho de representação” (BOURDIEU, 2007, p.139), isso é, a construção e a reconstrução permanente, pelos agentes, do universo simbólico que permite a interpretação do mundo e de si mesmo.

A teoria mais acentuadamente objectivista tem de integrar não só a representação que os agentes têm do mundo social, mas também, de modo mais preciso, a contribuição que eles dão para a construção dessa visão de mundo, por meio do *trabalho de representação* (em todos os sentidos do termo) que continuamente realizam para imporem sua visão do mundo ou a visão da sua própria posição nesse mundo, a visão de sua identidade social. (BOURDIEU, 2007, p.139)

Assim, entra em jogo uma pluralidade de significados advindos da própria heterogeneidade dos atores que compõem uma ação coletiva. Como consequência disso, de maneira explícita ou implícita, o poder de nomear - a possibilidade de produzir e impor a visão de mundo legítima - é disputado pelos agentes (BOURDIEU, 2007, p.140). Caracterizamos esse nível de disputa como disputa simbólica.

Esse aspecto heterogêneo, competitivo e fragmentário de uma ação coletiva¹⁰ é explorado por Alberto Melucci. Indo além, como ressalta o autor, os próprios recursos, tão caros e necessários para a mobilização, fazem parte da construção dessa aparente unidade e, portanto, também são elementos disputados.

[...] tende-se, muitas vezes a representar os movimentos como personagens, com uma estrutura definida e homogênea, enquanto, na grande parte dos casos, trata-se de fenômenos heterogêneos e fragmentados, que devem destinar muitos de seus recursos para gerir a complexidade e a diferenciação que os constitui. (MELUCCI, 2001, p.29)

Encarando esses elementos como centrais na construção de um ator social, o autor estabelece três dimensões analíticas: fins, meio e ambiente (entorno).

A definição que os atores constroem não é linear, mas produzida por meio da interação, da negociação, da oposição entre diversas orientações. Os atores formam um “nós” colocando em comum e ajustando laboriosamente três ordens de orientações: aquelas relativas aos fins da ação (isto é, do sentido que a ação tem para o ator), aquelas relativas aos meios (isto é, às possibilidades e aos limites da ação); e, por fim, aquelas relativas ao ambiente (isto é, ao campo no qual a ação se realiza). (MELUCCI, 2001, p. 46)

As negociações, os acordos e as disputas para ajustar e sobrepor essas três dimensões elencadas por Melucci fazem com que, empiricamente, a alocação de recursos e a formação de um “nós” – isto é, de uma identidade comum – andem juntos. Oportunidades e desafios do ambiente, objetivos pragmáticos, valores coletivos e os meios para execução das ações devem ser alinhados como condição para a realização da ação coletiva¹¹. Tal processo de alinhamento não é linear, muito pelo contrário, é perpassado por dilemas e tensões, frutos do próprio caráter fragmentário dos atores coletivos. Tendo isso em mente, tentaremos demonstrar como se processa tal dinâmica nas práticas dos atores em uma organização associativa.

Dado nosso referencial teórico, concebemos nosso objeto como uma *organização associativa*. Entendemos por organização: “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1974, p.9). O adjetivo *associativa* caracteriza a

¹⁰ “A single collective action, moreover, contains different kinds of behavior, and the analysis has to break its apparent unity and to find out the various elements converging in it and possibly having different outcomes.” (Melucci, 1985, p. 794).

¹¹ Por questões de foco e de espaço, neste artigo não abordamos as implicações das oportunidades e restrições impostas pelo ambiente ao CAMP. Essa questão é abordada em Stein (2011, p. 48-66).

especificidade desse tipo de organização como dependente da disposição livre e do compromisso de seus sócios para existir (ZALD e BERGER, 1978, p.855).

A vantagem desse tipo de unidade social seria a formação de um aparelho burocrático, mais ou menos eficiente, que, ao mobilizar, gerir recursos e legar atribuições e competências aos envolvidos, sejam eles sócios ou profissionais contratados, facilitaria a coordenação e mobilização de indivíduos avulsos (ETZIONI, 1974, p.13-35). Dessa forma, representaria a criação de um sistema de incentivos que permitem enfrentar os dilemas de mobilização social de tipo olsoniano, nos quais a racionalidade individual faz com que uma ação coletiva tenda a não ocorrer (OLSON, 1999). Assim, nosso objeto seria um caso em particular da categoria mais ampla de *ação coletiva*.

O caráter de nosso objeto é bastante peculiar e de maneira alguma pode ser considerado um movimento social em si mesmo. Todavia, enquanto organização associativa enfrenta problemas de ação coletiva semelhantes ao de um movimento, mas em menor escala¹². Neste sentido, os referenciais teóricos em que nos apoiamos – os quais, geralmente, têm por objeto movimentos sociais propriamente ditos - oferecem conceitos que são poderosas ferramentas interpretativas, o que justifica o diálogo com autores como Melucci, Tarrow, Zald, Berger e Silva neste trabalho¹³.

Essa questão torna-se mais complicada na medida em que o problema metodológico com o qual o pesquisador depara-se é também vivido pelos agentes em sua prática. Ao longo da trajetória do CAMP, o dilema de estar a serviço dos movimentos sociais ou ser uma organização autônoma, com voz e interesses próprios, é recorrente e se reflete nas disputas simbólicas que conformam este espaço social. Dessa forma, a compreensão destas disputas torna-se um ponto central do trabalho de pesquisa.

Se nos arriscássemos a definir nosso objeto de maneira mais específica como uma ONG ou um movimento social, correríamos o risco de “entrarmos” nas disputas simbólicas dos agentes estudados. Dessa forma, utilizamos o recurso metodológico de ancorar-se em categorias genéricas – como a de ação coletiva - para poder observar,

¹² O que Melucci (1985, p.792-793) denomina nível organizacional, o qual é um nível possível de análise.

¹³ Para uma discussão sobre as possibilidades de aplicação dos conceitos utilizados nos estudos sobre movimentos sociais a organizações, sejam elas associativas ou não, consultar Zald e Berger (1978).

sem se comprometer diretamente com tentativas de categorização que trazem consigo a busca da “verdade do espaço social”.

Comunicação e ação coletiva: uma abordagem histórica

Sidney Tarrow (2009, p.66-78) nos relata que, na medida em que ocorre a formação dos estados nacionais, os processos de ação coletiva deixam de acontecer exclusivamente em um âmbito local, e passam a um âmbito nacional; dessa forma, tornam-se necessários novos meios para que as reivindicações e as agendas políticas atinjam grandes populações, em diversas localidades. Junto aos processos de formação dos Estados nações europeus, ocorre a difusão da imprensa e a criação de jornais de ampla circulação que, ainda no século XVIII, passam a ser utilizados – junto com a edição de panfletos e boletins – por associações civis para conseguir adeptos e reforçar a legitimidade de seus interesses. Dessa forma, historicamente, o associativismo se combina com a difusão da imprensa, tornando a comunicação um recurso essencial para movimentos sociais e organizações associativas.

Tal aspecto da relação entre ação coletiva e comunicação é reforçado nos anos 60, quando a mídia de massa torna-se um recurso externo e disponível ao acesso dos movimentos, possibilitando atingir e mobilizar uma ampla gama de pessoas, sem arcar com os custos de manter um sistema comunicacional interno. Para tanto, os movimentos do período desenvolveram toda uma maneira criativa de fazer protestos e demonstrações públicas altamente performáticas, que, no mínimo, eram curiosas aos olhares externos e faziam-se notícia, sendo transmitidas para milhares de pessoas pelas reportagens televisivas (TARROW, 2009, p.168).

Contudo, comunicação não se restringe a ser um recurso externo, sendo bastante recorrente que organizações associativas e movimentos sociais tenham seus próprios meios de comunicação. Para exemplificarmos isso, basta pensarmos em associações de moradores de bairro ou sindicatos que fazem seus próprios jornais, boletins, panfletos ou mesmo revistas que possibilitam interlocuções com seus públicos. A partir dos anos 90, a internet se torna um recurso fundamental de comunicação e articulação,

possibilitando a formação de redes e a defesa de interesses a um nível global (RIBEIRO, 2000), sendo que a utilização desse meio foi quase que condição de sobrevivência de alguns movimentos, algo que ficou bastante explícito no caso do Exército Zapatista de Libertación Nacional, no México (CASTELLS, 2008). Recentemente, a utilização de redes sociais, blogs e micro-blogs tem sido das mais inovadoras formas de comunicação, articulação e mobilização. Dessa forma, os agentes coletivos têm que acessar esses recursos comunicacionais, gerir e utilizá-los de forma estratégica, o que exige tanto capacidade técnica, quanto a obtenção de uma estrutura que permita isso.

Política de comunicação: os fins e os meios em jogo

Se observarmos a história da ONG CAMP, perceberemos que essa instituição carrega uma peculiaridade que desafia as formas de comunicação descritas na seção anterior. Quando foi fundada, como um *centro de assessoria*, não estava nos horizontes daqueles que a fundaram buscar apoiadores ou mesmo defender suas próprias causas. Seus interesses se voltavam para o apoio e organização de outros movimentos sociais e isso implicava em uma política de promover a comunicação desses movimentos. Com o passar do tempo, isso muda e essa mudança se relaciona com transformações na dinâmica interna¹⁴: novos grupos tornam-se hegemônicos e passam a defender a perspectiva de que o CAMP é um *ator*, o que resultou em mudanças na política de comunicação. Assim, historicamente, conforma-se o dilema identitário entre ser *ator* ou estar a serviço de outros *atores* (movimentos sociais), o qual se reflete em diversas dimensões da organização, atingindo, inclusive, a forma como é levada a cabo a gestão dos recursos comunicacionais¹⁵.

¹⁴ Fazemos a ressalva de que tal mudança não pode ser somente atribuída à dinâmica interna da instituição, pois quando criada, o regime político ainda era um regime autoritário. Com a democracia que se instaurou no período seguinte, a forma de atuação de instituições como o CAMP na esfera pública mudou, em função de novas oportunidades políticas que implicavam em novas estratégias. Por uma questão de foco, não aprofundaremos essa questão no corpo do trabalho.

¹⁵ Essa questão se impõe em possibilidades reais de alocação de recursos. Por exemplo, é possível contratar um jornalista para atuar em tempo integral produzindo notícias sobre a ONG ou alocá-lo em trabalhos de formação, na qual passaria sua experiência e saber para os movimentos com os quais a ONG atua.

Salientamos que essas transformações não foram abruptas e nem chegaram ao seu fim. Quando analisamos as disputas simbólicas de hoje em torno da comunicação no CAMP, percebemos que a questão ser *ator* ou estar *a serviço dos movimentos sociais* continua a ser uma tensão presente. Contudo, adaptada a um novo contexto que traz consigo novas formas de atuação da ONG, novos públicos com os quais se relaciona, transformações nos próprios meios de comunicação e uma nova dinâmica de atuação das ONGs no espaço público. Vejamos como isso se expressa.

No Café com Debates¹⁶ do dia 15/04/2010, convidou-se um jornalista, dono da agência que executa a política de comunicação do CAMP, para falar sobre a evolução dos meios de comunicação. Em sua exposição, trouxe diversos exemplos sobre comunicação no mundo contemporâneo e resgatou a história dos meios de comunicação, desde os primórdios do jornal impresso até a criação dos microblogs e das redes sociais. Em seguida, questionou os presentes:

“O que nós vamos fazer com isso tudo?” “Será que as redes sociais não tem a ver com o que fazemos aqui no CAMP? Sua proposta foi de que as últimas transformações nos processos de comunicação social disseram respeito à “socialização do acesso a emitir opinião” e, dessa forma, “esta na hora de uma instituição como o CAMP ser produtora de conteúdo”, “multiplicar experiências a partir de redes pessoais”.

Sua provocação seguiu no sentido de “Será que nós podemos fazer isso no CAMP” e sua resposta foi positiva, afirmando que a grande vantagem era a credibilidade da fonte, ou seja, a credibilidade gozada pelo CAMP. Colocando tais questões em pauta, finalizou sua exposição. (DIÁRIO DE CAMPO ESCRITO EM 15_04_2010)

Sem dúvida o tema instigou os presentes que estavam bastante afeitos a debater, pois mal a exposição do convidado acabou e, sem aplausos, os presentes começaram a se posicionar. Uma militante do MST que atua na ONG realizando oficinas de teatro em um projeto social questionou até que ponto o CAMP deveria utilizar *formas* hegemônicas e burguesas de comunicação ao invés de buscar alternativas dialógicas para se *comunicar diretamente com os movimentos sociais*. Em seguida, uma estudante de relacionamento e marketing, simpatizante da ONG, mas sem vínculos formais, afirmou que “a ONG busca *seu* lucro, diferente do *nosso* lucro (setor privado)” e isso implica em realizar seu próprio marketing, de maneira sistemática e planejada. Um educador popular da entidade, o qual afirmava ser ex-morador de rua, posicionou-se

¹⁶ O “Café com Debates” é um espaço em que temáticas relacionadas à gestão da ONG ou à conjuntura são debatidas por um convidado. É um espaço aberto no qual participam funcionários, sócios, entidades parceiras e simpatizantes da ONG.

reivindicando a necessidade de maior visibilidade às ações e projetos: “eu quero reconhecimento pelo meu projeto”, “eu estou fazendo um projeto na vila que se chama ‘quem não é visto não é lembrado’”. Para tanto, o CAMP deveria apostar na comunicação virtual: “Vejo ‘moleque’ de 12 anos com site” “Nós precisamos de um blog”. A última fala do debate foi feita pela coordenadora pedagógica da entidade, a qual foi também uma das fundadoras nos anos 80. Sua postura era de que a inovação não leva a perda de identidade da instituição, “pois, somos coração, sentimento”: “Do fundo do meu coração, não tenho medo que a gente caia nesses riscos aqui no CAMP”. “Precisamos é ousar com coisas diferentes e inovar”. (DIÁRIO DE CAMPO ESCRITO EM 15_04_2010)

Nesse debate, de certa forma, veio à tona tensões latentes na instituição, expressas tanto nas falas das pessoas que estão em posições mais consolidadas lá dentro - como o caso da coordenadora pedagógica e do jornalista que instigava a apreciação dos novos meios de comunicação - quanto de pessoas que circulam pela ONG - como oficinairos, educadores populares contratados e simpatizantes – que se relacionam com a instituição há menos tempo ou não possuem contratos de trabalhos mais duradouros. Os questionamentos trazem consigo posicionamentos que disputam qual a melhor política de comunicação e, ao fazer isso, colocam em jogo os objetivos da ONG: se aproximar dos movimentos sociais e buscar novas linguagens ou apresentar o seu trabalho através do site e buscar novas formas de mobilização com as redes sociais. Com as entrevistas, foi possível observar esses dilemas com mais clareza. Basicamente, **quatro posições** são encontradas.

A **primeira** delas pode ser considerada como hegemônica, pois é defendida pela maior parte daqueles que integram o Conselho Diretor e, dessa forma, define a linha da política que está sendo implementada. O núcleo que caracteriza esse posicionamento é a ideia de que o CAMP tem de se inserir e se posicionar no debate das questões públicas como uma instituição que tem algo a dizer, tem experiência acumulada e legitimidade o suficiente para influenciar os rumos que tomam algumas agendas políticas contemporâneas. Para tanto, ter uma política de comunicação que dê visibilidade a seus posicionamentos, ideias e perspectivas políticas é fundamental.

Esses objetivos se refletem na posição que tomam em relação aos meios utilizados na execução de uma política de comunicação. Essa política centra-se, principalmente, em ter um site que seja referência, não só enquanto uma apresentação

da instituição, mas também como um espaço em que os sócios, os colaboradores e a equipe técnica possam escrever e apresentar suas posições sobre temas públicos. Assim, passa de ser um simples site, para ser um portal¹⁷ que emite informações e opiniões ligadas aos temas de interesse da ONG.

Isso fica expresso na fala de uma entrevistada, que, ao ser indagada sobre a política de comunicação da instituição, responde:

A comunicação sempre foi um desafio pro CAMP, porque o CAMP não se enxergava como ator na sociedade, não tinha porque investir, em tornar sua posição e seu trabalho público, a sua ação estava representada no movimento social. Mas, em função da democratização e de toda a discussão sobre transparência, que não só hoje, mas em princípio devem estar se legitimando, o CAMP entende que é preciso investir em uma política de comunicação. A sociedade tem direito de saber quem somos, o que fazemos – inclusive, para de alguma forma poder participar desse processo. Foi nesse sentido que nós, da direção do CAMP, inclusive por decisão da Assembleia (de Sócios) no último (plano) trienal, resolvemos implantar uma política de comunicação mais ousada. Isso significa, também, a construção de uma cultura interna e externa que possa monitorar as ações do CAMP e, ao mesmo tempo, dar sugestões e participar desse processo. (ENTREVISTA 1)

Na fala de outro entrevistado, a construção da relação entre os fins e os meios fica bastante clara:

[...] o “Programa de Comunicação”¹⁸, que depois deixou de ser um programa, mas que tinha a convicção de que o CAMP tem que ser muito melhor em comunicação, porque se quer ser um ator político conhecido, reconhecido e com voz, ele tem que ter uma política de comunicação decente. Esse novo site, que está funcionando desde o ano passado, reflete isso. (ENTREVISTA 4)

Na mesma entrevista encontramos uma **segunda posição**, que é muito próxima da primeira, pois percebe a comunicação como um dos principais meios de construção de legitimidade política, ao apresentar um trabalho qualificado e transparente. Através do *marketing institucional*, seria possível não só construir uma base de legitimidade, mas também angariar recursos financeiros, humanos e apoio institucional:

Tem que informar o que estás fazendo, chamar gente para colaborar. Ter um boletim eletrônico interno para os associados é fundamental e ter um site afinado com isso é importante. A comunicação também é fundamental para mobilização de recursos, no sentido de que, quando se é mais conhecido,

¹⁷ Se, no período de pesquisa, procurasse pelo site do CAMP no Google, o que se encontraria era, justamente, a referência ao “portal do CAMP”.

¹⁸ No plano trienal de 2005, estabeleceu-se o Programa de Comunicação – sendo essa uma das grandes linhas de atuação da entidade. Na elaboração dos planos trienais seguintes, o programa deixou de existir, mas não a política de comunicação que foi continuamente aprimorada.

ganha-se credibilidade e torna-se mais transparente para a sociedade, divulgando balanços, atas e auditorias no site. (ENTREVISTA 5)

De forma mais sucinta, em outra entrevista também surge este elemento:

Eu acho que essa questão da comunicação, de comunicar, de mostrar o que a gente está fazendo, talvez seja uma estratégia de captação de recursos. Acho que uma coisa está ligada com a outra. Não sei se nós fazemos isso de maneira pensada, mas acho que está relacionado. Mostrar ela (a ONG) pode motivar para que te procurem e o nosso trabalho merece ser tornado público. Acho que tem uma qualidade, uma seriedade que precisa ser colocada, porque a gente trabalha muito. Talvez, um dos nossos problemas seja dizer pouco e produzir pouco sobre aquilo que a gente faz. Essa nova política de comunicação proporciona isso. (ENTREVISTA 4)

Porém, se de um lado encontramos posturas consolidadas, de outro, encontramos duas posturas críticas. A **primeira** (terceiro posicionamento no quadro geral) é crítica à forma como vem sendo executada a política de comunicação, ou seja, não critica os objetivos, mas crê que a política implementada não está no caminho certo. Não é de surpreender-se que esse discurso parta exatamente daqueles que defendem o que chamamos de posição hegemônica. Tal crítica assume a postura de “defendemos tal fim, mas os meios utilizados não estão sendo apropriados”. Portanto, aqui, o sentido da disputa não se dirige mais aos fins e sim aos meios.

A ideia, que nós não conseguimos valorizar muito, de que os técnicos dos projetos escrevessem para pôr no blog e no site. Estimular a produção de conhecimento e dar visibilidade para ela é uma coisa chave neste novo período, mas é, também, um esforço difícil de ser conseguido. A outra dimensão é se projetar para fora como ator. Melhorou, mas ainda não conseguimos. Na verdade, ainda não construímos uma política, uma estratégia de ter posicionamento. O site, por exemplo, não tem um editorial, não tem uma manifestação do ator CAMP dizendo: “A questão tal...”. É um site de comunicação institucional, quase de marketing institucional. Tu vais lá e vais conhecer o que é o CAMP e o que o CAMP faz, mas tu não tens um posicionamento político do CAMP sobre questões da conjuntura, do momento, etc. É pouco ator nesse sentido. (ENTREVISTA 5)

Observam-se, ainda, problemas objetivos que reforçam essa crítica. As dificuldades surgem, justamente, em algumas relações contratuais e políticas com instituições com que mantém convênios e parcerias. Nos acordos firmados para estabelecer essas relações, em alguns casos, a ONG assume o papel de prestadora de serviços e os contratantes exigem que qualquer texto a ser publicado sobre o trabalho realizado passe pelo seu crivo.

A **quarta posição** se caracteriza por uma leitura de que o CAMP tem de estar próximo dos movimentos sociais e das comunidades com que atua. Sendo esse seu

objetivo principal, ter uma política de comunicação que aposta suas fichas no ciberespaço e em posicionamentos na grande mídia não seria conveniente, tendo em vista que grande parte da população (principalmente a de baixa renda) não tem acesso à internet e que a mídia de massas representa as elites. A ideia seria buscar novas formas de comunicação que estivessem alinhadas com os movimentos sociais, fossem combativas e trouxessem consigo uma proposta alternativa, dialógica. Para exemplificar, citamos trechos de uma entrevista com a coordenadora de um dos programas:

Pesquisador: Como você percebe, especificamente, essa questão da comunicação aqui no CAMP? Eu acompanhei que teve todo um trabalho e uma preocupação, nos últimos tempos, em relação à comunicação. Qual que é o teu olhar sobre isso?

Entrevistada: Eu acho que não está atingindo aquilo que a gente quer. Atinge uma parte; chega em uma parte do público. Veja bem, são duas coisas: existe essa necessidade? Sim, para que o CAMP possa se expandir, sim. Mas por outro lado, não. Porque quem tem que ficar sabendo das coisas, e tinha antes o livretinho para olhar, é a “dona Maria”, para se ver. Não tem mais o livretinho e como a dona Maria não tem computador... Nós progredimos por um lado e regredimos por outro. Essa é a preocupação em relação à mudança. Essa mudança é pra quem? Pra que? (ENTREVISTA 2)

Em outra entrevista, esse significado se expressa, associando comunicação à mobilização popular e a metodologia dialógica de educação popular:

A comunicação tem a tarefa de que as pessoas saibam o que a entidade está fazendo, seja um sindicato, seja o CAMP. Mas de novo, o problema é o seguinte: o que eu noticio? A notícia tem que ter, de novo, esse fulcro de mostrar às pessoas que nós, organizados, somos capazes de fazer muita coisa. A comunicação tem que ter o objetivo de mostrar as experiências que nós estamos fazendo e que isso sirva de estímulo para que sejamos capazes e não pra dizer: “a prefeitura de São Leopoldo fez um belo projeto de casas populares e o CAMP ajudou”. [...] a comunicação tinha que ter essa preocupação com a metodologia, com a pedagogia e com a seriedade do CAMP. Temos que mostrar esses aspectos, temos que ressaltar o aspecto da participação efetiva da população. (ENTREVISTA 3)

Após situar os fins, o entrevistado argumenta sobre os meios. Volta a questão do marketing institucional, só que desta vez, essa leitura é negativa:

Pesquisador: Tu achas que isso está contemplado no projeto?

Entrevistado: Eu acho que está um pouquinho, mas não está muito claro. Ainda tem a preocupação de vender o CAMP. O que é vender o CAMP? É mostrar sua eficiência, sua capacidade, etc. para que outras pessoas olhem e nos contratem. Isso é complicado. Eu não estou dizendo para que não façam isso, mas esse outro aspecto: o que nós queremos extrair das notícias? Quando a Zero Hora faz uma notícia, ela faz para beneficiar o Rondon, o Gerdau: “Olha, que importância tem esse cara aqui, mudou a vida da cidade, a GM mudou a vida de Gravataí”. Tu cantas loas pra isso aí. Nós temos que

cantar o contrário: “Olha, aqui, o povo se organizou e fez o que, olha o que eles fizeram, olha o que foram capazes de fazer”. Acho que isso falta. (ENTREVISTA 3)

No limite, defende-se que a comunicação nem fosse do CAMP, mas que se alocassem recursos no assessoramento das comunidades, para que essas tivessem sua própria forma de comunicação. Algo semelhante ao trabalho desenvolvido no início da instituição quando se produzia jornais para movimentos sociais, só que, agora, sobre a lógica do *empoderamento*, isso é, capacitar as populações para que produzam seus próprios meios de comunicação.

Pesquisador: Tu achas que [o CAMP] deveria voltar a ter práticas como fazer jornais, fazer informativos?

Entrevistado: Eu não sei se tem que fazer um jornal do CAMP ou o CAMP estimular que o bairro faça a sua informação. Ou seja, fornecer condições técnicas, de conhecimento, para que o próprio povo faça o seu... nós tivemos, antigamente, muitos jornais de bairro. [...] Eu não tenho nenhuma condenação ao que o CAMP está fazendo hoje como comunicação. Ao contrário, eu acho que avançou muito. Mas acho que ainda falta. Nós estamos modernos para aquilo que significa o Estado. [...] Ensinar o povo a se autovangloriar: eu acho que essa visão de comunicação é a que nos falta. (ENTREVISTA 3)

Essas quatro posições observadas caracterizam-se enquanto possibilidades semânticas; interpretações que podem surgir a qualquer momento em um debate ou na hora de planejar ações, as quais disputam a caracterização do espaço social em termos de fins perseguidos pela organização e os melhores meios para atingi-los. Ressaltamos que nem sempre há uma confluência exata entre essas posições semânticas e os sujeitos que as defendem; isso é, são significados que estão em jogo e perpassam discursos, narrativas e argumentos. São construídos, negociados, reconstruídos junto ao desenrolar da vida social e política da ONG. Também, façamos a ressalva que essas posições não esgotam as possibilidades interpretativas e os jogos de significados presentes no espaço social estudado.

Além disso, tentamos demonstrar que a gestão de um recurso fundamental para a organização é algo que está em disputa. Não é somente uma questão de qualidade técnica - ter bons jornalistas, bons relações públicas, uma infraestrutura adequada - a gestão de recursos comunicacional passa por lidar com tensões políticas internas. Logo, não é simplesmente uma questão de leitura racional, mas de construção de significados que orientam interpretações e ideais. Esses significados não se encontram no vazio. Eles

se associam a posições sociais, trajetórias e desejos individuais que ao fim e ao cabo encontram-se inseridos em disputas de poder dentro de uma organização, que no nosso caso, possui uma identificação toda especial enquanto *Organização Não Governamental*.

Conclusões

Para analisar como no processo de construção da identidade os *fins* e os *meios* da ação coletiva são inseridos em disputas simbólicas engendradas pelos atores, observamos a política de comunicação da ONG CAMP. Basicamente, encontramos uma cadeia de sentidos políticos, podendo delimitar posições próximas e distantes, chegando inclusive a achar oposições.

Assim, delimitamos quatro posições. A primeira delas é hegemônica e se concretiza nas diretrizes da política de comunicação. Defende que o CAMP deve ser um *ator com voz própria*, tomar posições na opinião pública e influenciar os rumos da política brasileira. Dessa forma, uma estratégia de comunicação de amplo alcance e bastante atualizada se faz necessária.

Próximos a essa, encontram-se posicionamentos que defendem a perspectiva do *CAMP como um ator social*, mas percebem que a comunicação deve ser levada a cabo como marketing institucional, divulgando a instituição e não sendo ela mesma um instrumento de ação política.

O terceiro posicionamento delimitado se aproxima da primeira, mas diverge da segunda. O argumento é justamente que os rumos adotados seguem a linha de uma comunicação visando ao marketing institucional e isso não é o suficiente, pois para ser um ator forte o site deveria ser um veículo político e de construção de interesses.

A quarta posição busca suas bases na tradição de *assessoria de movimentos sociais* e na perspectiva que uma ONG não é um ator, mas deve voltar sua atuação para mobilizar a população e utilizar seus recursos, inclusive de comunicação, no auxílio as ações de movimentos.

O que tentamos demonstrar nesse estudo é que a tomada de decisões estratégicas para mobilizar, gerir e alocar recursos passa por dimensões que vão muito além da visualização e análise de *trade offs*, baseados em custos de oportunidades e riscos. Na gestão de uma organização como o CAMP, que mobiliza pessoas e possui uma atuação política, a definição dos interesses, objetivos e estratégias passa por uma complexa trama de negociação entre um conjunto de posicionamentos que disputam os rumos institucionais. Essas disputas não ocorrem somente no plano da visualização de custos e benefícios, mas em todo processo de atribuição de sentido às ações e à vida associativa. Esse processo, por fim, é o que caracteriza a própria constituição do interesse coletivo, que, a todo momento, tem de criar arranjos que conjuguem os ideais perseguidos com a necessidade de obter recursos.

Referências Bibliográficas

- ALONSO, Angela. As teorias dos movimentos sociais: um balanço do debate. **Lua Nova**, n.76, 2009.
- ARMANI, Domingos. **Centros de educação e promoção popular, classes populares e hegemonia - A trajetória do CAMP**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Mestrado em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 1991. Ori: Barbosa, Eva Machado.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papirus. 1996.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra. 2008.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira. 1974.
- GOHN, Maria da Glória. **Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006
- JENKINS, J. Craig. Le teoría de la movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales. **Zona Abierta, Madri**, Vol. 69, 1994.
- MELUCCI, Alberto. **A invenção do presente: movimentos sociais nas sociedades complexas**. Petrópolis: Vozes. 2001.
- MELUCCI, Alberto. The Symbolic challenge of contemporary movements. **Social Research**, Vo. 52, N^a 4, 1985.

NORTH, Douglass Cecil. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal. 1994.

RIBEIRO, Gustavo Lins. Política Ciber cultural: ativismo político à distância na comunidade transnacional imaginada-virtual. In: ALVAREZ, Sonia E; DAGNINO, Evelina; ESCOBAR, Arturo (Org.). **Cultura e política nos movimentos sociais latino-americanos**: novas leituras. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2000.

SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SILVA, Marcelo Kunrath. De volta aos movimentos sociais? – Reflexões a partir da literatura brasileira recente. In: **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46. 2010.

STEIN, Guilherme Q. **Identidade, Recursos e Estratégias**: Dinâmicas Organizativas em uma ONG. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Ori. Marcelo Kunrath Silva.

TARROW. Sidney. **O poder em movimento**: movimentos sociais e confronto político. Petrópolis: Vozes. 2009.

ZALD, Mayer N. BERGER, Michael A. Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements. In: **American Journal of Sociology**, Vol.83, n.4. Chicago. 1978.

Anexo I – Lista de entrevistas e atributos dos entrevistados

Entrevista	Data	Atributos
Entrevista 1	01/04/2011	A entrevistada é sócia desde meados dos anos 80. Durante os anos 90 atuou no CAMP com os movimentos populares. Socióloga, atualmente é membro do CD e trabalha na prefeitura de Canoas
Entrevista 2	18/04/2011	A entrevistada é coordenadora do programa Arquipélago: Território de Direitos. Anteriormente, trabalhou como educadora popular no programa Ação Rua Arquipélago. Liderança comunitária daquele bairro, não é sócia do CAMP.
Entrevista 3	08/04/2011	O entrevistado é uma reconhecida liderança no movimento sindical do RS. Sócio do CAMP desde os anos 80, nunca trabalhou na entidade. Atualmente, é membro do CD
Entrevista 4	14/04/2011	A entrevistada é educadora. Ingressou na entidade em meados dos anos 90 como técnica. Atuou até o ano de 2009. Atualmente, é sócia, membro do CD e trabalha na prefeitura de Canoas
Entrevista 5	28/04/2011	O entrevistado é sociólogo e atua na área de consultoria social. Sócio do CAMP desde os anos 80, já foi secretário executivo da entidade e representante do Brasil na Christian Aid. Atualmente, é membro do CD.

Anexo II – Periodização para análise histórica do CAMP.

Período	Características
1983 – 1985	*4 focos de atuação: área rural, área urbana, movimento popular, movimento sindical; * Intensa aproximação com movimentos sociais; *Precárias relações de financiamento com a cooperação internacional; *Predomínio do militantismo voluntário *Área de comunicação voltada para os movimentos sociais;
1986 – 1991	*Foco prioritário no sindicalismo rural e urbano; *Distanciamento de alguns movimentos sociais rurais; *Fortalecimento das relações com a cooperação internacional; *Comunicação voltada aos movimentos sociais; *Primeiros debates sobre o CAMP ser <i>ator</i> e profissionalizar seu trabalho;
1991 – 1997	*Fortalecimento da atuação junto a movimentos populares urbanos; *Mudança no trabalho junto ao movimento sindical: organização no local de trabalho passa a ser prioridade; *Criação do Fundo de Mini Projetos; *Grande aporte de recursos da cooperação internacional; *Processo de institucionalização *Transição: Centro de Assessoria → ONG
1997 – 2005	*Neo-liberalismo X Desenvolvimento Regional Alternativo *Principal foco: Projeto de Desenvolvimento Regional Alternativo. *Fortalecimento de novos temas: Reciclagem e Economia Solidária; *Intensa aproximação do PT; *Primeiras experiências de parceria com governos; *Extinção do setor de comunicação; *Crise de financiamento em 2005;
2005-2011	*Novas fontes de financiamento: estatais e entidades empresariais; *Desenvolvimento local; *Execução de políticas públicas e prestação de serviços; *Ampliação de orçamento; *Fortalecimento da política de comunicação; *Consolidação da perspectiva de ser <i>ator</i>;