



O desafio da comunicação nas ONGs

Em entrevista exclusiva, a consultora de marketing estratégico Kavita Hamza conta o que descobriu sobre a capacidade de comunicação de organizações não-governamentais brasileiras em um estudo com 35 delas e sugere soluções

Vocês realizaram um estudo sobre a comunicação em 35 ONGs brasileiras. Foi possível descobrir se as organizações sem fins lucrativos do Brasil, de modo geral, já aprenderam a ser eficazes na comunicação? Em termos comparativos, como as ONGs daqui se colocam em relação às dos EUA e Europa?

As ONGs brasileiras são bastante heterogêneas, o que impossibilita uma generalização a respeito de seus processos de comunicação. Organizações mais estruturadas, como o GRAAC e o Hospital do Câncer, entre outras, já têm um processo de comunicação eficaz, sendo benchmark para outras ONGs. Já em relação a organizações menores ou menos conhecidas, os estudos sobre comunicação ainda são escassos.

A mesma análise vale para a comparação entre ONGs brasileiras, norte-americanas e européias. Há ONGs muito bem estruturadas na área de marketing no Brasil, assim como nos EUA e Europa. No Brasil, algumas ONGs são vistas como modelos na área social, servindo como benchmark até para ONGs norte-americanas e européias, que enviam seus representantes ao Brasil para conhecer melhor as ações desenvolvidas aqui. Da mesma forma, há diversas organizações sem fins lucrativos nos EUA e Europa que são um exemplo na área de comunicação.

Pode-se notar um traço comum entre as mais eficazes em comunicação? Como por áreas de atividade específicas (as ambientais, por exemplo) ou por localização geográfica ou ainda por ligação com ONGs estrangeiras?

Na pesquisa que realizamos não encontramos um traço comum que caracterize que determinado tipo de organização seja eficaz em termos de comunicação.

No entanto, cabe ressaltar que a amostra foi limitada, tendo sido realizada uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo.

Estudos complementares e afins sugerem que há uma correlação entre o porte da ONG e o uso de ferramentas de comunicação, sendo que as de maior porte fariam melhor uso delas. Porém não há estudos conclusivos sobre esse assunto.

Nos casos de ineficácia na comunicação, quais seriam as razões principais? Falta de recursos para investir nessa área? Ausência de foco estratégico?

As ONGs, de forma geral, ainda têm dificuldade em mobilizar recursos para suas atividades, o que vem se agravando com o surgimento de novas ONGs.

O foco no processo de comunicação é importante e elas geralmente continuam com problemas para definir uma prioridade em sua comunicação. A escolha de um foco ajuda essas organizações a obter um resultado melhor na mobilização e utilização dos recursos.

Mas elas devem procurar mecanismos para ter um resultado melhor com os mesmos recursos que já possuem.

O que elas podem fazer?

O melhor caminho seria a adoção do conceito de comunicação integrada de marketing, que propõe a integração das diversas ferramentas de comunicação e, assim, viabiliza ganhos baseados nessa sinergia.

Em seu relatório de pesquisa, vocês chegaram a escrever que a comunicação integrada de marketing (CIM) seria o conceito mais adequado para as organizações do terceiro setor. Por quê? Alguma ONG já o utiliza com sucesso?

Não estudamos um caso específico, em detalhe, da utilização do conceito de CIM por uma ONG. O que se pode observar é que algumas organizações sem fins lucrativos mais reconhecidas, como Greenpeace, GRAAC e Hospital do Câncer, têm um processo de comunicação de marketing integrado. E isso se nota pelas diferentes campanhas desenvolvidas por essas organizações.

As organizações sem fins lucrativos têm diversos públicos com que se comunicar. Em sua pesquisa com 35 organizações, você achou que elas privilegiam alguns públicos em detrimento de outros? Isso é eficaz no longo prazo?

As ONGs pesquisadas de forma geral dão maior foco à comunicação com a comunidade em que atuam, os beneficiados e os mantenedores (pessoa jurídica). É natural que as organizações priorizem a comunicação com determinados públicos em detrimento de outros, porém uma surpresa foi o baixo grau de prioridade dado à comunicação com os voluntários.

Quais costumam ser os objetivos das organizações do terceiro setor no âmbito da comunicação?

Na pesquisa realizada em 2005 com 35 ONGs, identificou-se que o principal objetivo de comunicação dessas organizações é a divulgação das atividades da organização de forma a obter o apoio da sociedade a suas atividades e conseqüentemente a suas causas. Outros objetivos de comunicação importantes apontados pelas ONGs foram a prestação de contas aos doadores e a mobilização de novos doadores, o que espelha a necessidade de recursos que essas organizações demandam.

Quais são as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelas ONGs brasileiras? Elas estão sendo aproveitadas em todo seu potencial?

O uso do site aparece como a ferramenta mais utilizada na pesquisa realizada com as 35 ONGs, seguida do e-mail. No entanto, é importante destacar que a

pesquisa foi realizada somente com ONGs que possuíam e-mails, uma vez que essa ferramenta era condição essencial para participação na pesquisa.

Assim, se desconsiderarmos essas duas ferramentas, as mais utilizadas seriam a comunicação boca a boca, a realização de eventos e a distribuição de folhetos.

Essas ferramentas podem e devem ser mais bem utilizadas, e a escolha de um foco na comunicação, como citado anteriormente, contribuiria para um uso mais efetivo dessas ferramentas.

O que se pode dizer da ferramenta do telemarketing na comunicação com doadores? Várias ONGs a vêm utilizando...

Não temos dados em nossa pesquisa da eficácia do uso do telemarketing, porém estudos complementares e relacionados ao tema indicam resistência por parte dos doadores em relação a seu uso. De forma geral, as pessoas são mais resistentes a essa forma de doação e têm receio de que parte dos recursos fique retida na empresa que faz o telemarketing ou que a ONG não utilize o recurso da melhor forma.

Uma pesquisa realizada em 2004 com estudantes universitários, por exemplo, indicou que 81% dos respondentes achavam muito agressiva a forma como a doação via telemarketing é solicitada.

Como se posicionam as ONGs brasileiras em relação ao uso de apelos racionais e emocionais em sua comunicação com os diferentes públicos?

O estudo realizado em 2004 sugere que as ONGs têm evitado o uso de apelos emocionais, preferindo os apelos racionais. No entanto, em geral, as ONGs consideram que o apelo emocional ainda tem forte impacto e gera resultados.

Organizações mais bem estruturadas parecem preferir o uso de apelos racionais, mas não é possível identificar se elas chegaram a esse patamar por utilizarem apelos racionais ou se outros fatores não relacionados determinaram uma melhor estrutura e, posteriormente, essas organizações perceberam que o uso de apelos racionais era mais apropriado a suas realidades.

Obter eficácia em comunicação é o principal desafio das ONGs brasileiras hoje ou elas enfrentam outros problemas de gestão?

As ONGs enfrentam diversos problemas de gestão; a comunicação é apenas um deles. Procuramos, por meio de nosso estudo, contribuir para uma área específica que foi a de comunicação. Mas, mesmo na área de marketing, ainda há outros problemas de gestão enfrentados por essas organizações.

Isso se dá principalmente porque as organizações do terceiro setor em geral são constituídas por excelentes sociólogos, psicólogos, assistentes sociais etc., mas em geral essas pessoas têm pouco conhecimento da área de gestão.

Assim, os profissionais da área de gestão têm muito a contribuir para o desenvolvimento das ONGs, otimizando seus investimentos sociais.

As ONGs estão sabendo construir suas marcas? Por exemplo, algumas marcas como Abrinq, Instituto Ayrton Senna, Projeto Arrastão, Projeto Guri, Gol de Letra e Hospital do Câncer, entre outras, são indiscutíveis. Como é o processo de construção de marca nessa área?

Eu não saberia detalhar o processo de construção de marca no terceiro setor, mas é notório que as marcas abraçadas por celebridades são mais fáceis de ser divulgadas e conhecidas pelo público em geral. As próprias empresas usam a imagem de

celebridades para divulgar as marcas de seus produtos e serviços. Essa é uma ação que traz bons resultados nos três setores (governo, empresarial e de organizações sem fins lucrativos). Porém acredito que seja possível construir uma marca forte no terceiro setor, mesmo sem uma celebridade apoiando-a.

Os líderes das ONGs se envolvem no marketing?

É de grande importância que os líderes de organizações sem fins lucrativos se envolvam com a área de marketing ou que a valorizem. É isso que ajudará a ONG a obter os resultados desejados, em especial por meio da mobilização de recursos e do apoio da sociedade às causas abraçadas pela ONG.

No entanto, ainda são poucas as ONGs que entendem essa importância. Muitas delas são criadas e geridas sem dar importância à área de marketing, e depois é que se percebe a falta que ela faz. Ainda é preciso um melhor gerenciamento nas ONGs.

A importância do planejamento

A edição de janeiro–fevereiro de 2006 da revista **HSM Management** publica uma entrevista com Sergio Amoroso, empresário que está à frente de uma das mais bem-sucedidas ONGs brasileiras, a Fundação Orsa. Nela, Amoroso afirma estar convencido de que a gestão eficaz nas ONGs e nos governos, assim como nas empresas com fins lucrativos, é o único caminho possível para construir uma sociedade mais justa. Kavita Hamza participa da GESTO, ONG que realiza consultoria em gestão de forma voluntária para outras ONGs, ao lado de Pedro Bojikian, analista de marketing da Microsoft, e de outros profissionais. A seguir, Hamza e Bojikian discorrem sobre a gestão de ONGs.

Vocês participam da ONG GESTO, que presta consultoria de gestão a outras ONGs. Qual é o aspecto mais importante da gestão para organizações sem fins lucrativos?

Pedro Bojikian: A palavra-chave é planejamento. Quando a ONG traça objetivos claros, mensuráveis e os coloca no tempo, tudo começa a ser facilitado e pode-se passar a ter controle sobre as saídas e entradas de caixa, necessidade de mão-de-obra, informações para tomada de decisão etc. Se as ONGs forem mais eficientes e fizerem uma boa gestão, elas podem otimizar seus investimentos sociais. E, quando se atinge um nível maior de transparência e organização, também aumenta o potencial de angariar parceiros e investidores.

Qual é a importância das declarações de missão, visão e valores no planejamento de uma ONG?

PB: A definição de missão, visão e valores constitui a primeira camada de um planejamento estratégico, que

dará norte para todos os objetivos e estratégias e ações táticas da ONG. É comum encontrar diferentes projetos em andamento em uma mesma ONG, todos com idéias aparentemente promissoras e com objetivos e ações traçados e definidos. Mas, muitas vezes, esses projetos atuam em frentes divergentes –por exemplo, um tem impacto ambiental e o outro em distribuição de alimento. Isso gera pouca ou nenhuma sinergia entre os projetos, e eles acabam aumentando o esforço de administração da ONG, que perde seu foco de atuação. Essa situação se verifica geralmente em ONGs com uma missão mal formulada ou com fins meramente decorativos, só para constar que a ONG possui uma missão.

Uma primeira camada estra-tégica bem definida ajuda a ONG a direcionar seus esforços para um mesmo rumo e, assim, a ter mais chance de produzir impactos sociais mais profundos e significativos.

A importância disso para a ONG é maior do que para uma empresa com fins lucrativos?

PB: Essa definição é tão importante quanto em uma empresa, mas com o agravante de que, quanto mais limitados os recursos de uma organização, menos ela pode ser dar ao luxo de arriscar perder o foco.

As ONGs brasileiras já aprenderam a planejar, de modo geral?

PB: É impossível uma generalização sobre a qualidade do planejamento das ONGs no Brasil, pois elas formam um grupo muito heterogêneo. As ONGs referência, aquelas que são conhecidas e com muitos recursos, normalmente fazem um bom planejamento estratégico, melhor do que muitas empresas. E isso explica em parte seu sucesso. ONGs pequenas

muitas vezes trabalham muito bem, com gestores que se preocuparam com sua capacitação, que fizeram cursos de planejamento em alguma organização.

Mas são muitas também as ONGs que definem uma missão apenas porque acham que precisam ter uma missão, para pôr no site, para mostrar para o investidor... É uma missão figurativa, abrangente, que não cumpre o papel que deveria.

Vocês podem dar exemplos concretos de boas declarações de missão/visão de ONGs?

Kavita Hamza: Uma boa declaração de missão, que é simples, clara, direta, realista e inspiradora ao mesmo tempo, é a do GRAAC: “Garantir a adolescentes e crianças com câncer, dentro do mais avançado padrão científico, o

direito de alcançar todas as chances de cura com qualidade devida”.

A declaração de missão da GESTO procura ser também bastante simples, clara e inspiradora: “Contribuir, por meio da consultoria gerencial, para que as organizações do terceiro setor atinjam todo o seu potencial transformador”.

Há outras duas declarações, dessa vez de visão, que são também muito interessantes, por serem ousadas e inspiradoras, porém realistas e concretas. A da Fundação Gol de Letra é assim: “Ser reconhecida como organização que desenvolve e dissemina práticas que contribuam para a transformação social em 2007”. E esta é a da CIPÓ – Comunidade Interativa: “Constituir-se em um dos mais eficazes laboratórios pedagógicos do país, tornando-se referência nacional na educação pela comunidade”.

Kavita Miadaira Hamza, graduada e mestre em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo (FEA-USP), é consultora de marketing estratégico da SBK Business e consultora da GESTO, ONG que realiza consultoria em gestão de forma voluntária para outras ONGs. Em 2004, ela realizou o estudo “Comunicação Integrada de Marketing em Organizações sem Fins Lucrativos”, com Geraldo Luciano Toledo, professor titular da FEA-USP, e Andres Rodrigues Veloso, mestre em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutorando em administração pela FEA-USP. A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora de **HSM Management Update**.