



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia e Ciências

Escola Superior de Desenho Industrial

Bruno Leal Ventura

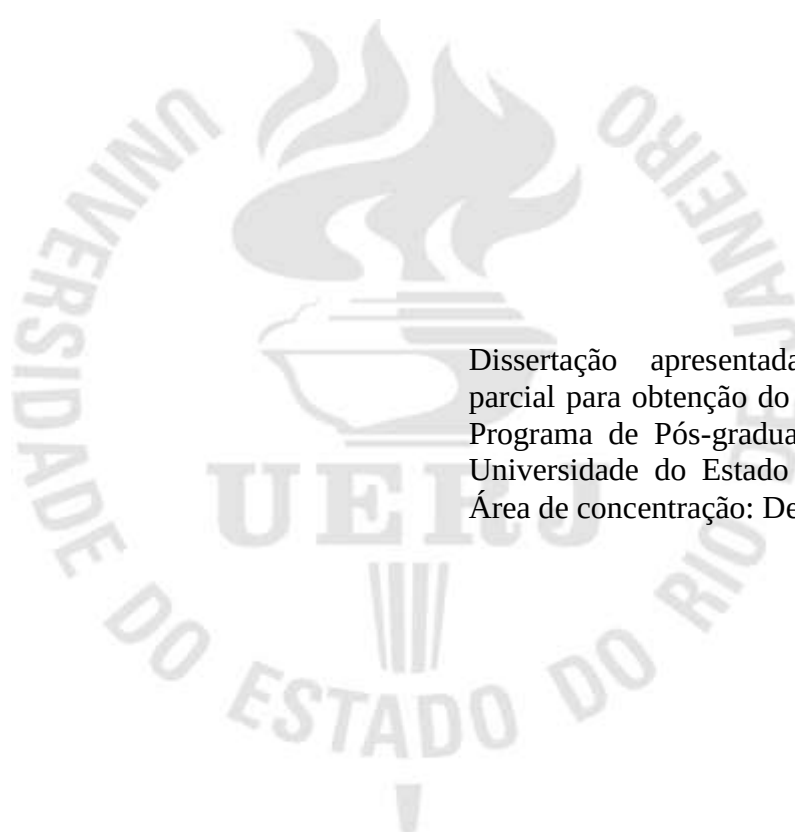
**Design de comunicação visual nas Organizações da Sociedade Civil:
perspectivas e práticas de um campo de atuação**

Rio de Janeiro

2022

Bruno Leal Ventura

**Design de comunicação visual nas Organizações da Sociedade Civil:
perspectivas e práticas de um campo de atuação**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Design.

Orientador: Prof. Dr. Marcos André Franco Martins

Rio de Janeiro

2022

CATALOGAÇÃO NA FONTE

UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CTC/G

V469 Ventura, Bruno Leal

Design de comunicação visual nas Organizações da Sociedade Civil: perspectivas e práticas de um campo de atuação / Bruno Leal Ventura. – 2022.

135 f.: il.

Orientador: Marcos André Franco Martins.

Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior em Desenho Industrial.

1. Desenho industrial - Teses. 2. Designers - Teses. 3. Organizações não-governamentais - Teses 4. Papel social - Teses. I. Martins, Marcos André Franco. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior em Desenho Industrial. III. Título.

CDU 7.05

Albert Vaz CRB-7 / 6033 - Bibliotecário responsável pela elaboração da ficha catalográfica.

Autorizo para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Bruno Leal Ventura

**Design de comunicação visual nas Organizações da Sociedade Civil:
perspectivas e práticas de um campo de atuação**

Dissertação apresentada, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre, ao Programa
de Pós-graduação em Design, da Universidade
do Estado do Rio de Janeiro. Área de
concentração: Design

Aprovada em 29 de junho de 2022.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos André Franco Martins (Orientador)
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

Prof. Dr. Ricardo Artur Pereira Carvalho
Escola Superior de Desenho Industrial - UERJ

Prof. Dr. Clorisval Gomes Pereira Junior
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2022

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à Stephania Klujsza e a toda nossa vida juntos. E aos nossos filhos, Martim e Pilar.

Em memória do professor André Fábio Villas-Boas (1963 – 2021)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Prof. Marcos Martins, pela confiança, suporte e paciência. Aos membros da banca de avaliação, pela atenção e observações pertinentes que enriqueceram o trabalho.

Aos colegas, funcionários e professores do programa de pós-graduação da ESDI, pelo apoio e parceria ao longo do curso de mestrado.

Aos colegas, funcionários e professores do programa de pós-graduação em design da EBA-UFRJ, pelo acolhimento enquanto aluno externo, em especial a: Prof.^a Madalena Grimaldi e ao Prof. André Fábio Villas-Boas.

Às entrevistadas e aos entrevistados, por sua incrível participação na pesquisa, sem vocês o trabalho não seria o mesmo: Lúcia Xavier, Ana Magalhães, Juliana Mori, Carolina Althaller, Ricardo Farias, Antônio Carlos Pinto Vieira (Carlinhos), Juliana Barros, Bianca Zimmerer e Samira Costa.

À Lídia Orphão, pelo olhar atento na revisão e normatização do texto.

Aos meus filhos, Pilar e Martim, pela paciência e compreensão ao deixar o papai estudar incessantemente por vários finais de semana seguidos.

À minha sogra, Andrea Gonçalves, por todo o suporte nos meses de trabalho intenso.

À minha família que indiretamente também contribuiu para a pesquisa: minha mãe Xenise; meu pai Eduardo, minha irmã Fernanda e meu irmão Daniel.

À minha companheira, parceira, mulher, colaboradora e maior entusiasta que pode haver, Stephania Klujsza, por toda ajuda nos momentos bons e difíceis, por ter me inspirado a entrar no processo seletivo do mestrado e por despertar em mim o gosto pela pesquisa.

RESUMO

VENTURA, Bruno Leal. *Design de comunicação visual nas Organizações da Sociedade Civil: perspectivas e práticas de um campo de atuação*. 2022. 135f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

As Organizações da Sociedade Civil no Brasil, ocupam um lugar de destaque na promoção da cidadania, na luta de direitos dos grupos menos privilegiados da população e no fomento da preservação do meio ambiente. Enquanto organizações, têm a necessidade de se comunicar com seus membros internos, umas com as outras e com o ambiente social que as cercam. O design de comunicação visual, com sua capacidade de projetar elementos gráficos e textuais simbólicos para concretizar narrativas visuais, é capaz de interferir no modo como as pessoas percebem produtos, serviços e marcas. Logo podem se tornar ferramentas poderosas para a comunicação organizacional das OSCs, não só para consolidar sua imagem institucional, mas para gerar mais eficiência, em termos de alcance e engajamento do público, de seus projetos e campanhas de mobilização social. A partir desse cenário, a presente dissertação de caráter exploratório e qualitativo, busca investigar as OSCs como um campo de atuação do design de comunicação visual, sob as perspectivas de práticas e produtos de design, e do papel estratégico que essa atividade profissional ocupa e pode ocupar nas Organizações da Sociedade Civil. Para isso, foram realizadas oito entrevistas com OSCs das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, entre 2021 e 2022, além de uma breve contextualização histórica desse tipo de organização no país e do levantamento de um quadro teórico em design para fundamentar as análises elaboradas.

Palavras-chave: Design de comunicação visual. Organização da Sociedade Civil. Papel social do design.

ABSTRACT

VENTURA, Bruno Leal. *Visual communication design in Non-Governmental Organizations: perspectives and practices of a professional field*. 2022. 135f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022

Non-Governmental Organizations in Brazil play a prominent role in promoting citizenship, fighting for the rights of less privileged groups of the population and promoting environmental conservation. As organizations, they need to communicate with their internal members, with each other and with the social environment that surrounds them. Visual communication design, with its ability to design symbolic graphic and textual elements to materialize visual narratives, can influence the way people perceive products, services and brands. Therefore, they can become powerful tools for organizational communication for NGOs, not only to consolidate their institutional image, but also to generate more efficiency, in terms of reaching and engaging the audience, of their projects and social mobilization campaigns. Based on this scenario, this exploratory and qualitative research seeks to investigate NGOs as a field of activity for visual communication design, from the perspectives of design practices and products, and the strategic role that this professional activity has and can have in Non-Governmental Organizations. For this, eight interviews were carried out with NGOs from the cities of Rio de Janeiro and São Paulo, between 2021 and 2022, in addition to a brief historical contextualization of this type of organization in Brazil and the survey of a theoretical framework in design to support the analyzes elaborated.

Keywords: Visual communication design. Non-Governmental Organizations. Social role of design.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Lista de finalidades das OSCs	31
Figura 1 – Naturezas jurídicas das OSCs	32
Figura 2 – Processo de design	47
Figura 3 – Retrospectiva de cartazes dos encontros Intereclesiais de CEBs.	54
Figura 4 – Repórter Brasil: Migração – O Brasil em movimento.....	57
Figura 5 – Criola: capas de cartilhas	58
Figura 6 – CEASM: Jornal O Cidadão.	59
Figura 7 – Design Ativista: exemplos de publicações no perfil do <i>Instagram</i>	60
Figura 8 – Logotipo de Criola.....	65
Figura 9 – Exemplos de materiais impressos de Criola (2001).	67
Figura 10 – Aplicações do novo sistema de identidade visual de Criola (2021).	69
Figura 11 – Selo comemorativo Criola 30 anos.....	71
Figura 12 – Logotipo Repórter Brasil e Escravo nem pensar!	72
Figura 13 – Repórter Brasil, amostra de publicações no perfil do Instagram.....	73
Figura 14 – Repórter Brasil, especial <i>A nova cara do velho Chico</i>	74
Figura 15 – Reporter Brasil, especial <i>Ruralômetro</i>	75
Figura 16 – Repórter Brasil, especial <i>Cova Medida</i>	77
Figura 17 – Logotipo InfoAmazonia.....	79
Figura 18 – InfoAmazonia, amostra de publicações no perfil do Instagram	80
Figura 19 – InfoAmazonia, especial <i>Engolindo Fumaça</i>	82
Figura 20 – Logotipo CEASM.....	85
Figura 21 – CEASM, amostra de publicações no perfil do <i>Instagram</i>	86
Figura 22 – CEASM, logotipos de projetos	89
Figura 23 – Museu da Maré, exemplos de aplicação de identidade visual	90
Figura 24 – Museu da Maré, programação visual exposição Tempos da Maré.....	90
Figura 25 _ CEASM, livro <i>Águas da Guanabara</i>	91
Figura 26 – Logotipo Instituto Onda Azul	93
Figura 27 – Onda azul, exemplos de publicações no perfil do <i>Instagram</i>	94
Figura 28 – Instituto Onda Azul, indentidade visual projeto Guanamangue	95
Figura 29 – Instituto Update: logotipo	98
Figura 30 – Instituto Update: projeto Eleitas	100

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 31 – Instituto Update: identidade visual antes e depois.....	103
Figura 32 – <i>Nuestras Cartas</i> : exemplos de materiais de comunicação visual	105
Figura 33 – #ElasNoPoder: logotipo	106
Figura 34 – #ElasNoPoder: exemplos de publicações no perfil do <i>Instagram</i>	109
Figura 35 – #ElasNoPoder: exemplo de aplicações da identidade visual antiga.	110
Figura 36 – #ElasNoPoder: pesquisa Perfil da mulher na política.....	111
Figura 37 – #ElasNoPoder: plataforma Im.pulsa.	112
Figura 38 – #ElasNoPoder: Campanha de mulher, o manual.	113
Figura 39 – Nossas: logotipo.....	114
Figura 40 – Nossas: website.....	116
Figura 41 – Nossas: Minha Manaus, elementos de linguagem visual.	117
Figura 42 – Nossas: topo da página principal da plataforma Bonde.....	119
Figura 43 – Nossas: exemplo de campanha na plataforma Bonde.....	119
Figura 44 – Nossas: Manual de mobilização	120
Figura 45 – Nossas: exemplos de linguagens visuais de campanhas.....	121
Figura 46 – Nossas: elementos de linguagem visual de campanha.	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEASM	Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COPNI	Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISER	Instituto de Estudos de Religião
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da Sociedade Civil
SRF	Secretaria da Receita Federal

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	12
1	CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL	20
1.1	As OSCs no Brasil.....	20
1.2	Regulamentação e definições conceituais das OSCs	28
1.3	Dados estatísticos das OSCs no Brasil	34
2	COMUNICAÇÃO, DESIGN E ORGANIZAÇÕES: NOTAS TEÓRICAS, ANÁLISES E EXEMPLOS PRÁTICOS.....	38
2.1	Design de comunicação visual.....	38
2.2	Comunicação organizacional	50
3	RELATOS E APONTAMENTOS SOBRE DESIGN NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	62
3.1	Metodologia de pesquisa.....	62
3.2	Análise das entrevistas com OSCs.....	64
3.2.1	<u>Criola</u>	65
3.2.2	<u>Repórter Brasil</u>	71
3.2.3	<u>InfoAmazonia</u>	79
3.2.4	<u>Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré (CEASM)</u>	85
3.2.5	<u>Instituto Onda Azul</u>	92
3.2.6	<u>Instituto Update</u>	98
3.2.7	<u>#ElasNoPoder</u>	106
3.2.8	<u>Nossas</u>	114
3.2.9	<u>Conclusão do capítulo</u>	123
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICE.....	135

INTRODUÇÃO

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são entidades jurídicas privadas sem fins lucrativos, sem vínculo com o governo e responsáveis por influenciar agendas públicas, exercer influência social e criar projetos de interesse coletivo (IBGE, 2012, p.10). São atores sociais que exercem atividades de dimensão comunitária nos mais diversos setores da sociedade. Os dados das pesquisas mais recentes apontam que, em 2016, havia cerca de 820 mil OSCs com Cadastros Nacionais de Empresas Jurídicas (CNPJs) ativos no país e que em cada município do Brasil havia pelo menos uma organização em atuação (LOPEZ, 2018, p.7).

O principal objetivo da presente pesquisa é investigar as OSCs brasileiras como campo de atuação do design de comunicação visual. A análise leva em conta os modelos de trabalho compactuados entre designers e organizações, os produtos¹ e as práticas de design mais recorrentes nas OSCs, o papel do design de comunicação visual no ambiente institucional e a perspectiva de gestoras e gestores sobre os impactos do design na imagem organizacional e em suas iniciativas de cunho social. Em paralelo, espera-se fornecer insumos para fomentar o trabalho de designers junto às organizações e para aprimorar a aplicação do design de comunicação visual nas OSCs, a fim de que o esse se configure em um elemento estratégico para tornar a atuação das organizações mais eficiente.

No presente estudo, design de comunicação visual é considerado uma atividade profissional e, como tal, “é a ação de conceber, programar, projetar e realizar comunicações visuais que [...] visam transmitir mensagens específicas para setores específicos do público” (FRASCARA, 2004, p.2, tradução nossa). As atividades de design de comunicação visual são realizadas com objetivo de causar impacto no conhecimento, nas atitudes ou no comportamento das pessoas em uma direção pretendida. No caso dessa pesquisa, pretende-se que o impacto do design seja direcionado para ampliar o alcance e o engajamento de campanhas e projetos das OSCs, assim como para consolidar sua comunicação visual e sua imagem organizacional.

O empenho da investigação se justifica pela importância do papel das OSCs na sociedade brasileira e pela capacidade que o design de comunicação visual tem de contribuir com o desempenho das organizações. A comunicação visual é um ativo essencial na

¹ Nessa dissertação será adotada uma acepção ampliada de produto. Segundo Buchanan (2011): “[...] produtos são mais do que objetos físicos. São experiências, atividades ou serviços, todos integrados a uma nova compreensão do que um produto é ou poderia ser” (BUCHANAN, 2001, p. 11, tradução nossa).

comunicação organizacional e tem efeito principalmente sobre a maneira como a organização é percebida pelas pessoas e sobre como suas iniciativas podem transformar realidade sociais, como é o caso das OSCs. Segundo Frascara (2000a):

O papel da comunicação visual não termina em sua produção e distribuição, mas em seu efeito sobre as pessoas. A motivação para a sua criação e o cumprimento do seu propósito centra-se na intenção de transformar uma realidade existente numa realidade desejada. Essa realidade não é constituída por formas gráficas, mas por pessoas (FRASCARA, 2000a, p.2, tradução nossa).

A comunicação visual organizacional também interfere na relação entre as organizações, o que inclui financiadores, instâncias governamentais, empresas e OSCs. Nesse sentido, pode ser um diferencial no momento de firmar parcerias, prospectar financiamentos e concorrer em editais. Sobre o público, a comunicação visual se destaca por sua capacidade de transmitir conceitos, facilitar a compreensão de informações e suscitar emoções nas pessoas, aspectos importantes para o êxito de campanhas de mobilização e de projetos sociais. Em todos esses tópicos o design de comunicação visual pode contribuir para a eficácia do trabalho das OSCs e, conseqüentemente, para as transformações sociais que as organizações buscam alcançar.

A motivação para a realização dessa investigação encontra raízes em minha prática profissional junto a OSCs. Desde 2004, como designer de comunicação visual, tive oportunidade de trabalhar com organizações que atuam em defesa dos direitos das mulheres negras, contra formas contemporâneas de escravidão², na luta contra o câncer infantil, na preservação da Amazônia, entre outras áreas de atuação. Meu interesse sempre foi em aplicar conhecimentos práticos e técnicas de design para organizações sem fins lucrativos. Com a atual pesquisa pude direcionar esforços também para o trabalho acadêmico, teórico e analítico.

Nesse contexto, pode-se considerar que a análise aqui proposta está inserida da discussão a respeito do papel social do design. No início da década de 1970, já havia questionamentos sobre essa temática. Papanek (1985) na segunda edição de seu livro *Design for the real world*, originalmente publicado em 1971³, criticava a crescente “Coca-colonização

² Segundo a ONU, as formas contemporâneas de escravidão no mundo incluem trabalho forçado, servidão doméstica, formas servis de casamento e escravidão sexual. São situações das quais as vítimas não são capazes de se desvencilhar de forma voluntária, digna e segura. Disponível em: <https://bit.ly/39rppR4> Acesso em: 13 jun. 2022.

³ Para este estudo foi consultada a segunda edição de *Design for the real world* (PAPANÉK, 1985), a qual foi completamente revisada pelo autor.

tecnológica e cultural” a partir da exportação de produtos e estilo de vida norte-americanos para países considerados subdesenvolvidos. O autor ressalta a importância de uma conscientização sobre a responsabilidade social de designers, não só pela forma como os produtos projetados são recebidos no mercado, mas pela necessidade de um julgamento social e moral das consequências do próprio trabalho. No esforço de propor caminhos alternativos ao que chama de “design cosmético”⁴, Papanek (1985) sugere uma agenda social do design voltada para áreas pouco visadas pelos designers. Segundo o autor, "ferramentas educacionais de sistemas escolares, hospitais, consultórios médicos, dispositivos de diagnóstico, ferramentas agrícolas e assim por diante, sofrem negligência de design." (PAPANЕК, 1985, p. 61, tradução nossa). Outros autores também estão consonância com a proposta de Papanek (1985), nesse sentido, Frascara (2000a) complementa:

O design é amplamente impulsionado pelo mercado, e existe o perigo de que a economia de mercado destrua o habitat humano. Este processo não parará se a indústria e o design continuarem a ser atividades exclusivamente reativas, impulsionadas pelo mercado. Os designers devem reconhecer as situações sociais em que trabalham e para as quais contribuem, e tomar posições conscientes para definir o futuro da profissão. Para que isso aconteça, eles devem, de alguma forma, mudar seu papel, desenvolver novas ferramentas, participar de grupos interdisciplinares, iniciar projetos e atividades, gerar novas informações e divulgá-las. Esse processo expandirá a base de conhecimento da profissão e permitirá que mais designers assumam projetos socialmente importantes. Como resultado, pode-se esperar um fortalecimento da importância da profissão para a sociedade, uma abertura de novas oportunidades de trabalho e um aumento da percepção de valor da profissão (FRASCARA, 2000a, p. 28, tradução nossa).

Sylvia e Victor Margolin (2004) também apontam para a necessidade de se desenvolver um "modelo social" de prática do design em alternativa a um "modelo de mercado", largamente aplicado desde o início do século XX. Sobre a abordagem social do design, Manzini (2014) discorre sobre algumas possibilidades de atuação de designers em relação ao trabalho voltado para questões comunitárias. Segundo o autor, designers podem

⁴ "O design da cobertura externa das tripas mecânicas e elétricas. Foi meu primeiro, e espero o último, encontro com design de aparência, estilo ou cosméticos de design." Ao se referir sobre um projeto de design para um modelo de rádio, de autoria do próprio autor. (PAPANЕК, 1985, p. 54, tradução nossa).

trabalhar “com” ou “para” as comunidades, com objetivo de alcançar algum tipo de inovação social⁵.

As questões trazidas pelos atores citados acima (PAPANEK, 1985; MARGOLIN, 2004; e MANZINI, 2014) também justificam o teor do presente estudo. Além do mais, são extremamente relevantes para a prática profissional do design, pois abrem brechas no modelo de atuação voltado para o mercado e sinalizam possibilidades de uma contribuição social efetiva da profissão. Entretanto, o formato de atuação voltado para o bem coletivo apresenta diversas nuances e encontra semitons que variam, por exemplo, entre a prática autônoma de design ativista e uma atividade formalizada dentro de uma OSC. Sendo assim, na presente dissertação, o foco de análise será direcionado para uma contribuição social do design mais indireta, por meio de um trabalho realizado junto as OSCs. Nesse caso, as organizações realizam de fato as ações sociais e os designers oferecem apoio às atividades das mesmas.

A presente pesquisa tem caráter exploratório e qualitativo. Seu principal processo metodológico foi a realização de entrevistas discursivas guiadas com dirigentes de OSCs distintas. A entrevista discursiva, sinônimo de entrevista em profundidade ou entrevista qualitativa, caracteriza-se pela formulação de perguntas abertas ao entrevistado de modo que sejam estimuladas respostas em formato de discurso, compostas por narrações e argumentações acerca do tema proposto (CARDANO, 2017, p. 172). Com isso, os turnos de interlocução do entrevistador costumam ser brevíssimos e os turnos do entrevistado consideravelmente longos. A forma de entrevista discursiva guiada refere-se ao modelo de condução da entrevista pelo entrevistador, que faz uso de um roteiro predeterminado de perguntas abertas. A razão da escolha da modalidade de entrevista discursiva guiada se deu pelo fato de que, nesse formato, o entrevistador tem a liberdade de direcionar a entrevista independentemente do roteiro, sendo possível até desviar do tema proposto, caso considere oportuno.

Na entrevista discursiva, a interação entre entrevistado e entrevistador é determinada nos conteúdos, mas as modalidades nas quais a interlocução toma forma, as palavras com as quais apresenta as questões e as usadas para articular uma resposta, não são predeterminadas, mas se definem, a cada momento, no decorrer da interação (CARDANO, 2017, p. 167).

⁵ Segundo Manzini, "A inovação social é um processo de mudança emergente da recombinação criativa de ativos existentes (do capital social ao patrimônio histórico, do artesanato tradicional à tecnologia avançada acessível), cujo objetivo é alcançar metas socialmente reconhecidas de uma nova maneira" (MANZINI, 2014, p.57, tradução nossa).

Tal possibilidade proporciona ao entrevistador explorar a fundo as respostas das entrevistadas e entrevistados de acordo com seu conhecimento e predisposição para se expressar sobre os assuntos abordados. Ainda mais, favorece a oportunidade de aproveitar ganchos nos relatos e adentrar em temas não previstos no roteiro original, mas que são relevantes à pesquisa. Desta forma há maiores chances de ampliar o leque de descobertas da investigação. Sob essa mesma ótica, Cardano (2017) pondera:

A entrevista discursiva fornece ao pesquisador não apenas um conjunto de informações sobre o entrevistado com as quais preencher uma hipotética matriz de dados para submeter a análise, mas também, e diria em primeiro lugar, discursos. Ao responder às nossas perguntas, o entrevistado compõe narrações e argumentações; institui relações de sentido entre eventos dispostos em uma sequência temporal, expõe as razões que tornam forte o que afirma ou explicita as fragilidades daquilo a que pretende se opor (CARDANO, 2017, p. 172).

Dessa forma, outro motivo para a realização das entrevistas discursivas é a chance de conhecer as opiniões pessoais das pessoas entrevistadas acerca do objeto de estudo, além das perspectivas organizacionais explicitadas nas conversas. As falas das entrevistadas e entrevistados sobre suas experiências e pontos de vista não só enriquecem a análise, como são parte inerente da visão organizacional. Afinal, “as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, tem maneira própria de ver as coisas” (KUNSCH, 2002, p. 30).

Como fontes secundárias de informação foram analisados dados estatísticos do *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil* (LOPEZ, 2018), um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Além disso, para a preparação das entrevistas foram realizadas pesquisas em materiais disponíveis na internet sobre as OSCs e sobre as pessoas entrevistadas. Para obter dados preliminares sobre as organizações recorreu-se aos seus sites e perfis de redes sociais⁶, assim como a relatórios anuais disponíveis para download. Sobre as pessoas entrevistadas, foram pesquisados previamente informações nos perfis pessoais no *LinkedIn*. Em relação às figuras inseridas ao longo do texto, todas foram obtidas em ambiente *online* ou documentos digitais públicos, como websites, redes sociais e arquivos disponíveis para download, ou são parte do banco de imagens do autor.

⁶ A pesquisa se deu em perfis do *Instagram*, *Youtube*, *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter*.

Os tópicos de análise das entrevistas, planejados previamente e que deram origem ao roteiro de perguntas, se apoiam em três áreas temáticas relacionadas ao ambiente organizacional das OSCs. São eles: i) perspectivas acerca do design; ii) produtos de design; iii) práticas de design. O primeiro tópico abrange as perspectivas organizacionais e pessoais das entrevistadas e entrevistados acerca do design de comunicação visual no ambiente institucional. Isso engloba o reconhecimento do papel que o design assume nas organizações, variando em gradações entre aplicações instrumentais ou estratégicas. Esse ponto de vista influencia a maneira como se dão as práticas de design na organização e orienta os tipos de produtos de design produzidos nas OSCs. Também estão inclusos no primeiro item de investigação os planos e anseios das organizações em relação a mudanças e melhorias na aplicação do design de comunicação visual no ambiente institucional. O segundo tópico, por sua vez, investiga os produtos de design de comunicação visual mais recorrentes e os de maior impacto para as OSCs entrevistadas. O objetivo dessa observação é entender os efeitos proporcionados pelo design tanto nos projetos elaborados pelas OSCs quanto na imagem organizacional. Faz parte da análise comentar alguns casos emblemáticos de produtos de design e seus desdobramentos para as organizações. Por fim, o terceiro tópico concentra-se na investigação sobre as práticas de design mais recorrentes nas OSCs entrevistadas, o que engloba tanto as condutas das organizações ao longo do desenvolvimento dos produtos de design, quanto os modelos de trabalho que adotam com designers. Esse ponto de análise visa estabelecer um conhecimento mais amplo de como os produtos de design são concebidos e quem os projeta para as organizações.

Ao todo foram realizadas oito entrevistas remotas, por meio do software de videoconferências *Zoom Meetings*, entre junho de 2021 e maio de 2022, com pessoas que ocupam cargos de direção e coordenação em OSCs das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. As organizações entrevistadas atuam em áreas como equidade de gênero e raça, direitos trabalhistas, preservação do meio ambiente, participação política, educação, cultura e memória comunitária. A seguir será feita uma breve introdução às OSCs entrevistadas, pois adiante, no capítulo três, serão apresentadas em profundidade.

A primeira entrevistada foi a organização Criola, fundada em 1991, no Rio de Janeiro, cuja causa social reside na luta em defesa e promoção dos direitos das mulheres negras cis e transgênero. Sua atuação gira em torno de campanhas de mobilização social, realização de estudos e produção de material educativo. Em seguida, Repórter Brasil, agência de jornalismo independente criada em 2001, em São Paulo, com trabalho direcionado para investigação e denúncia de casos de escravidão contemporânea, além de formação para gestores públicos na

mesma área. O terceiro entrevistado foi o InfoAmazonia, também uma agência de jornalismo paulista independente com mais de dez anos de atuação. A OSC produz matérias e estudos de jornalismo baseado em dados georreferenciados sobre a degradação da floresta Amazônica. Na sequência, foi a vez do Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré (CEASM), organização com 24 anos de atuação no complexo de favelas da Maré, responsável pela administração do Museu da Maré entre outros projetos de educação e comunicação comunitária. O quinto entrevistado foi o Instituto Onda Azul, organização carioca que, desde 2006, gerencia projetos socioambientais visando o desenvolvimento sustentável da região. Depois foi a vez do Instituto Update. Desde 2016, a OSC paulista estuda e fomenta a inovação política na América Latina por meio projetos sociais e campanhas de mobilização. Em seguida, a organização Elas no Poder, hoje situada em São Paulo. Fundada em 2018, oferece gratuitamente estratégias para campanhas eleitorais de mulheres em todos o país. Por fim, o oitavo entrevistado foi o Nossas, organização de São Paulo que, há mais de dez anos, desenvolve projetos, táticas e estratégias para apoiar e incentivar campanhas de mobilização social em diversas áreas das esferas da sociedade.

Sobre a estrutura dos capítulos da presente dissertação apresenta-se a seguinte configuração: i) contexto sociopolítico das OSCs no Brasil; ii) comunicação, design e organizações: notas teóricas, análises e exemplos práticos; iii) relatos e apontamentos sobre design na perspectiva das OSCs, e, por fim, as considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta uma contextualização sociopolítica das OSCs no país e tem objetivo de ampliar o entendimento sobre o objeto de estudo dessa investigação. Serão abordados fatores históricos que influenciaram na configuração das OSCs que conhecemos hoje, tanto no âmbito nacional como internacional, pautados em obras de autores como Leilah Landim (1993a, 1993b) e Rubem Cesar Fernandes (1994), entre outros. Também será brevemente comentado o processo de institucionalização das OSCs no país, culminando com a criação do Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil (MROSC) de 2014, que regulamentou a atuação das organizações em escala nacional. Além disso, serão abordadas definições conceituais acerca das OSCs e apresentados dados estatísticos do *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*, um estudo do IPEA.

O capítulo dois trata da fundamentação teórica acerca dos principais conceitos empregados na investigação. A começar por uma breve contextualização sobre design, passando pelo conceito de comunicação e de comunicação visual, até chegar no design de comunicação visual, apoiado principalmente na teoria de Jorge Frascara (2000a, 2000b). Nesse capítulo, também serão vistos apontamentos sobre práticas participativas de design

(LUPTON 2009; SANDERS E STAPPERS, 2008; BROWN, 2010). Em seguida, serão abordados conceitos sobre organização e comunicação organizacional, com enfoque na obra de Margarida Kunsch (2003), e apresentadas análises teóricas a respeito da comunicação nas OSCs (CABRAL, 1996; PERUZZO, 1999).

No terceiro capítulo será feita a análise individual de cada entrevista, segundo os tópicos de investigação apresentados anteriormente: i) perspectivas acerca do design; ii) produtos de design; iii) práticas de design. Buscou-se avaliar os tópicos mais relevantes para a pesquisa, relatados pelas entrevistadas e entrevistados, cruzando observações entre um depoimento e outro, sempre que possível. Além disso, o capítulo trará detalhamentos sobre os aspectos metodológicos do estudo.

Por fim, nas considerações finais, será feita uma análise geral dos aspectos apresentados no capítulo três e apresentada uma sistematização dos tópicos de investigação desse estudo. O intuito é oferecer uma contribuição em termos exploratórios, com uma pesquisa voltada para um objeto de estudo ainda pouco investigado no âmbito acadêmico, e uma análise do design de comunicação visual a partir das perspectivas de gestoras e gestores de OSCs.

1 CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL NO BRASIL

Uma sorte variada de influências internas e externas atingiram as OSCs no Brasil nas últimas cinco décadas. O fim da ditadura militar no país e a promulgação da Constituição de 1988 alteraram profundamente a relação entre as organizações associativas, o Estado, entidades internacionais e a população brasileira. A participação de entidades multinacionais, seja por influência política ou por apoio financeiro, também ajudou a forjar as organizações que conhecemos hoje no país. Foi em meio às reformas neoliberais da administração pública, que as OSCs dos anos 1990 participaram da criação de leis e tiveram que se adequar ao regime jurídico vigente para formalizar suas atividades. As profundas transformações dos meios de comunicação, por conta da evolução de recursos tecnológicos e da difusão da internet, e a imersão da “responsabilidade social” no meio empresarial complementam o cenário diante do qual as OSCs vêm consolidando sua identidade institucional.

Nas próximas páginas, a contextualização política e social das OSCs será o principal assunto em pauta. Entrar em contato com elementos da história recente dessas organizações traz à tona fatores decisivos para compreender o setor das OSCs como campo de atuação do design. A capacidade de articulação em rede e a descentralização da comunicação interna, heranças dos movimentos sociais, são exemplos de práticas ainda vigentes em parte das OSCs, assim como uma atuação e uma visão politizadas continuam dominantes dessas organizações.

1.1 As OSCs no Brasil

A respeito das denominações das OSCs, entidades internacionais, como o Banco Mundial e a Organização das Nações Unidas (ONU) usam oficialmente o termo NGO (*Non Governmental Organization*), em inglês, para se referir às organizações não governamentais e sem fins lucrativos. Já em 1942, a Ata de Constituição das Nações Unidas fazia menção a Organizações Não Governamentais com as quais o Conselho Econômico e Social da ONU poderia estabelecer consultorias. No Brasil, o termo também é amplamente empregado pela mídia. Contudo, após a criação do Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil (MROSC), em 2014, a expressão OSC foi oficializada para designar as organizações não

governamentais e sem fins lucrativos com registro no CNPJ. Sendo assim, o termo OSC será predominante nessa dissertação. Entretanto há exceções, pois algumas obras de autores citados nesse capítulo são anteriores a criação do MROSC e, logo, não faziam uso da expressão OSC. Naquele momento histórico, anterior a 1994, ONG era o termo de fato empregado pelas organizações, como é o caso da ABONG, a Associação Brasileira de ONGs, criada em 1991. Sendo assim, optou-se por usar a expressão ONG daqui em diante, até o término do trecho do texto que trata do contexto histórico dessas organizações, em respeito aos termos empregados por esses autores.

Antes mesmo de traçar um breve histórico das ONGs gostaria de abordar uma questão semântica proposta por Fernandes (1994, p. 87-90). Segundo o autor, a expressão “sociedade civil”⁷ e sua correlata “cidadania” penetraram no vocabulário dos ativistas latino-americanos no final da década de 1970. Após dez anos as expressões ganharam predominância no meio, em detrimento de expressões anteriores como “movimentos populares” e “movimentos sociais”. Mesmo que uma palavra não elimine outras, o uso crescente do termo “sociedade civil” trouxe consequências simbólicas. Neste caso, para o autor, ocorreram duas transformações semânticas.

A primeira, de forma simplificada, se refere a uma noção de conjunto, de estar ou não “contido em”. Enquanto as expressões anteriores (movimentos populares e movimentos sociais) referiam-se a uma parte apenas, “sociedade civil” remete ao todo. Da mesma forma que “mulher”, “pobre” e “preto” tratavam de um grupo específico de indivíduos, “cidadão” abrange de maneira genérica pessoas de classes, gêneros e etnias diferentes. Assim, ao se falar em “sociedade civil”, os movimentos adotaram um horizonte universalista e foram constrangidos a considerar-se como parte de um conjunto maior.

Em segundo lugar, a qualidade de civil fazia, à época, contraste com militar, opondo-se aos regimes totalitários. Segundo o autor, o conceito civil tem uma nítida conotação jurídica.

⁷ “Definida por Gramsci como arena da luta de classes, a sociedade civil é um âmbito de múltiplas relações de poder e de contradições, lugar de disputas de sentidos entre forças e grupos sociais (MORAES, 2010, p. 58).” Para Gramsci, o Estado é formado pela sociedade política e pela sociedade civil, na qual operam os aparelhos privados de hegemonia, “organismos relativamente autônomos em face do Estado em sentido estrito, que desejam somar consensos e consentimentos em torno de suas proposições. Criados na intensificação das reivindicações sociais, estes aparelhos congregam a imprensa, os partidos políticos, os sindicatos, as associações, os movimentos sociais, a escola e a Igreja. São os agentes da hegemonia, os portadores materiais das ideologias que buscam consolidar apoios na sociedade civil, seja para manter a dominação, seja para contrariar seus pressupostos. Funcionam como caixas de ressonância de posições presentes nas pelejas ideológico-culturais. (MORAES, 2010, p. 58).”

Na “sociedade civil”, os indivíduos e os grupos particulares relacionam-se entre si segundo direitos adquiridos que são inscritos nas leis. Mais ainda, a referência às leis torna-se constitutiva do modo de pensar a própria vida em sociedade. Assim, embora o conceito não negue a existência ou a relevância dos “movimentos populares” ou dos “movimentos sociais”, interfere efetivamente no seu significado, inserindo-os nos marcos englobadores de uma sociedade legalmente constituída. Para que tenham existência legítima, é preciso que, eles também, e qualquer que seja o valor dos seus pleitos, comportem-se segundo as leis (FERNANDES, 1994, p. 88).

Sobre cidadania, o processo de redemocratização política na década de 1980, com o fim dos governos totalitários em diversos países da América Latina, trouxe grande importância para a individualização por meio da valorização do voto. Cada um por si mesmo, decide a sorte de todos. Para Fernandes (1994), enquanto no período autoritário o sentido de comunidade e os movimentos locais eram a tônica do ativismo social, a democratização abriu os horizontes para a presença participativa dos indivíduos-cidadãos. Daí por diante, ainda sem esquecer as comunidades e os movimentos sociais, quem quisesse falar de coisa pública deveria aprender uma linguagem própria e se aproximar dos meios de comunicação para se comunicar com esses indivíduos-cidadãos. Todo esse contexto fez com que as ONGs deslocassem de seu meio de comunicação original, uma relação face a face e com discurso coletivizante, para uma comunicação de massa apoiada no individualismo democrático.

Em resumo, o ponto de vista de Fernandes (1994) leva a crer que os movimentos sociais e seus agentes foram em parte e aos poucos sendo enquadrados pela burocracia da administração pública e condicionados aos meios de comunicação da época.

Retomando a questão das origens das ONGs, a história deste tipo de organização no Brasil remonta tanto à atuação beneficente da Igreja católica, desde os tempos do Brasil colonial, quanto aos movimentos sociais e sindicais da segunda metade do século XX (LANDIM, 1993a). Na década de 1970, a atuação das ONGs era de expressivo caráter político, atuando intensamente para a redemocratização do país, por meio de ações voltadas para uma política social de desenvolvimento comunitário e para a execução de atividades de assistência em educação de base e saúde (ALBUQUERQUE, 2006, p. 23). Com o fim da ditadura militar no país e no contexto da reforma gerencial na administração pública federal, foi estabelecida uma aproximação entre as organizações da sociedade civil e o governo. Ao longo das décadas de 1980 e 1990, iniciou-se um movimento de institucionalização das organizações privadas sem fins lucrativos, que nesta época eram denominadas Organizações Não Governamentais.

No Brasil, apenas no final dos anos 1980, esporadicamente, as ONGs começaram a ver sua existência registrada na grande imprensa, sobretudo através das seções especializadas em política nacional. Começam então a aparecer para o público, de forma pontual, determinadas entidades civis “militantes”, de caráter não partidário, ligadas a movimentos sindicais ou outros movimentos sociais diversos. (HADDAD e OLIVEIRA, 2001; LANDIM, 1993a).

Após o término do período militar do Brasil, em 1985, e com a crescente demanda de ações sociais em função da crise financeira pós milagre econômico, as ONGs puderam ganhar visibilidade pública. Antes disso, “a única atuação possível para as ONGs, que pretendiam transformações sociais, era um trabalho silencioso junto às bases” (SCHERER-WARREN, 1994, p. 10).

Foi somente ao longo das décadas de 1980 e 1990 que as ONGs se consolidaram institucionalmente no país, culminando com a instauração do MROSC, em 2014. Este período foi marcado pela construção de uma identidade organizacional e de uma atuação como corpo no campo político e social brasileiro por parte deste tipo de organização social. Para Landim, um verdadeiro fenômeno social com caráter institucional e identidade específica, o qual constitui a história da produção de uma categoria, as ONGs (LANDIM, 1993a, p. 9).

Porém, antes do início do movimento de institucionalização das ONGs no Brasil, Landim (1993a, p. 8) aponta que havia entre as organizações uma ausência de identidade institucional. Na década de 1970, não havia entre os agentes da Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) – uma das primeiras ONGs do país, fundada em 1961 – ou entre agentes de organizações que desenvolviam atividades análogas, a representação de pertencimento a um universo institucional particular, com características e interesses comuns. Em seu texto, a autora cita a fala de um diretor de uma organização em Assembleia Geral do Instituto de Estudos da Religião (ISER), em 1988: “Fomos virando ONG sem saber” (LANDIM, 1993a). A afirmação de uma identidade institucional não constituía uma questão, e sim uma anti-questão.

Os ‘Centros de educação popular’, ou de ‘assessoria a grupos de base’ que começavam a se multiplicar tinham razão de ser, para seus agentes, por existirem ‘a serviço’ de setores dominados da população, tanto mais legítimos quanto mais perfeitamente instrumentos de e subordinados a uma necessidade externa a eles. A invisibilidade social, o não ‘fazer nome’, era uma qualidade cultivada em organizações que – assim como seus agentes – não existiriam para si, mas para os outros. À maneira das instituições de caridade, poderíamos dizer. (LANDIM, 1993a, p. 8)

Landim (1993a) aponta que o crescimento do número de ONGs no Brasil, nas décadas de 1970 e 1980, tem relação direta com o aumento de recursos de agências não governamentais de países europeus, do Canadá e dos Estados Unidos, assim como recursos do Banco Mundial para ONGs do “terceiro mundo”. Em paralelo, programas de cooperação internacional para o desenvolvimento, estimulados pela ONU, impulsionaram ONGs europeias a estabelecer parcerias com ONGs do hemisfério sul, incluindo o Brasil, a fim de promover projetos de desenvolvimento nos países ainda sob regime militar (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Outro fator fundamental para a proliferação de ONGs é que, no Brasil da época, houve uma modernização e diversificação organizacional, sobretudo ligada ao desenvolvimento de movimentos sociais e sindicais variados, não atrelados ao Estado, e no bojo de um movimento de oposição ao regime militar.

Pode-se dizer que seu ideário tem como fundamento último o exercício da cidadania e da autonomia dos grupos nas bases da sociedade, no sentido de romper com a secular lógica tradicional da dependência e da hierarquia que caracteriza as culturas populares... Então, no contexto brasileiro, “ONG” é um termo que evoca o mundo da política, da militância, da cidadania, da modernidade, e que historicamente é carregado com um sentido de “anti-governo”, ou oposição. (LANDIM, Leilah, 1993b).

As ONGs tiveram um papel essencial no processo de institucionalização das demandas das lutas dos movimentos sociais na forma de promoção de políticas públicas e de criação de canais institucionais de participação destes movimentos junto ao Estado. Estas organizações puderam atuar como parceiras na elaboração e acompanhamento de projetos, assim como tiveram um papel de mediadoras em redes e fóruns de políticas públicas (LOPES; HEREDIA, 2014, p. 168).

No caso dos movimentos negros, Lopes e Heredia pontuam que no início da década de 1990 houve uma intensa formação de organizações voltadas para questões raciais em função de uma necessidade jurídica de obtenção de recursos financeiros frente ao Estado. Já para o movimento LGBT, na mesma década, as ONGs se configuraram como uma saída para ampliar os trabalhos e o alcance de sua militância em torno das causas sobre sexualidade. Neste sentido, grupos de militantes diversos tiveram que se adaptar ao formato de ONG para formular projetos, disputar financiamentos, buscar recursos e interagir em canais de interlocução no interior dos governos.

Um dos efeitos da multiplicação das ONGs pode ser notado a partir de inúmeros eventos, nacionais e internacionais, ocorridos no início da década de 1990, incluindo-se na lista a Eco-92. A criação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), no Rio de Janeiro, também é um marco para a consolidação institucional das ONGs em território nacional.

O processo de institucionalização das ONGs no Brasil também está inserido em um contexto internacional. Na década de 1970, ganhou força no mundo ocidental, a partir dos Estados Unidos, a ideia de um “terceiro setor”, uma terceira via institucional voltada para participação cidadã em questões sociais, em alternativa às vias da administração pública e do mercado – respectivamente denominados como primeiro e segundo setores. Entidades internacionais governamentais e multilaterais, como o Banco Mundial e a Fundação Ford, “foram as grandes introdutoras do conceito e as responsáveis pela valorização do Terceiro Setor em todo o mundo subdesenvolvido” (FALCONER, 1999, p. 4). No final do período militar no Brasil, conforme já comentado anteriormente, fundações e instituições americanas e europeias apoiaram iniciativas para o fortalecimento da democracia brasileira por meio da participação popular. Um dos meios mais comuns era o financiamento de projetos de organizações comunitárias e movimentos sociais. A justificativa para tal apoio, com claro viés neoliberalista, era a defesa da democracia, a liberdade de associação e o desenvolvimento de economias de base. Ao mesmo tempo, contrário a ineficiência do Estado em desenvolver políticas públicas sociais.

O conceito Terceiro Setor faz menção a um conjunto de associações civis e iniciativas privadas, que visam à produção de bens e serviços públicos, não geram lucros e respondem a necessidades coletivas (FERNANDES, 1994, p. 21). Para Albuquerque (2006, p.19), as organizações que compõem o Terceiro Setor têm características em comum, que se manifestam tanto na retórica quanto em seus programas e projetos de atuação:

- Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do Estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.
- Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa individual.
- Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.
- Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam uma complementação entre ações públicas e privadas.

O Terceiro Setor também é identificado por uma dupla negativa, “não-governamental” e “não-lucrativo”, no entanto organizado, independente e mobilizador de questões sociais. “A dupla negação transmite um inegável contraste normativo: no Terceiro Setor, o poder ou o lucro não constituem razões suficientes para a ação” (FERNANDES, 1994, p. 23). Para o autor, as iniciativas empreendidas por cidadãos afirmam o valor da solidariedade em contraponto à lógica do poder que prevalece nas relações entre governos e à lógica do lucro que orienta a ação das empresas no mercado.

Segundo Fernandes (1994), o Terceiro Setor apresenta um ambiente complexo e heterogêneo, com fronteiras institucionais pouco definidas. Na década de 1990, muitos agentes atuantes no setor nem sequer estavam registrados em qualquer instância jurídica, outros tinham registro, mas eram incapazes de definir com clareza os serviços prestados à sociedade. Diante desse contexto, na tentativa de identificar os agentes que compunham o Terceiro Setor na época, Fernandes (1994) identifica quatro principais segmentos: i) formas tradicionais de ajuda mútua; ii) movimentos sociais e associações civis; iii) ONGs; e iv) filantropia empresarial.

Para o autor, o padrão de interação entre os segmentos acima determinou características essenciais das ONGs e, mais tarde, das OSCs. Movimentos sociais, associações civis e ONGs estiveram intimamente associados, reforçando-se mutuamente numa dinâmica poderosa, mas quase não se comunicaram com formas tradicionais de ajuda mútua e filantropia empresarial. Os movimentos sociais, associações civis e ONGs afirmaram a sua vocação rompendo explicitamente com o “assistencialismo” (prática que preconiza assistência a membros carentes ou necessitados de uma comunidade, em detrimento de uma política que os tire da condição de carentes e necessitados). As ONGs tornaram-se centros de recursos humanos postos a serviço das associações comunitárias e dos movimentos sociais no que diz respeito a assessorias, informações, materiais pedagógicos, formação educacional e elaboração de projetos. Desta forma, criou-se um circuito de cooperação capaz de articular iniciativas diversas no âmbito da sociedade civil. As ONGs passaram a atuar em redes, combinando-se de formas variadas com um processo descentralizado de comunicação e de tomadas de decisão.

A partir do movimento de institucionalização das ONGs, em 1980 e 1990, uma série de interações entre governos, empresas e ONGs se multiplicaram em vários sentidos, ultrapassando antigas barreiras existentes entre os mesmos (FERNANDES, 1994, p. 21). Governos passaram a convocar ONGs para apoiar na implementação de políticas públicas.

ONGs passaram a disputar entre si contratos governamentais. Empresas passaram a apoiar financeiramente projetos sociais sob a bandeira da “cidadania empresarial”⁸.

No entanto, outros modelos de atuação social também emergiram nesse contexto, como é o caso dos Negócios Sociais, empreendimentos que têm como principal propósito usar métodos de negócios empresariais para resolver um determinado problema social. O surgimento dessa modalidade de organização foi motivado pela crescente demanda de soluções para questões sociais devido às crises econômicas, sociais e ambientais que assolam o planeta desde o final do século XX. Outro ponto de partida para criação dos Negócios Sociais é o questionamento da convencional abordagem exclusivamente lucrativa das empresas, o que acaba contribuindo para o agravamento da concentração de poder e riqueza e para o aprofundamento das desigualdades, pobreza e degradação ambiental (LUZIO-DOS-SANTOS; PIRES, 2016).

Um dos principais entusiastas e pioneiro dos Negócios Sociais é o economista, Nobel da Paz e cofundador da Yunus Negócios Sociais⁹, Muhammad Yunus. Para o economista, Negócio Social é um novo conceito que “trará uma mudança fundamental na arquitetura de nossa economia capitalista, aproximando-a de um quadro completo e satisfatório, libertando-a das falhas básicas que levam à pobreza e outros males sociais e ambientais” (YUNUS, 2010, p. 15). Pode-se dizer que essa modalidade organizacional estaria situada entre o mercado e o terceiro setor, pois faz uso de práticas de negócio para alcançar objetivos sociais. O que diferencia um Negócio Social de uma empresa convencional é sua finalidade social. Por outro lado, é distinto de uma OSC (a partir daqui, será usado novamente o termo OSC, em detrimento do termo ONG) pois tem o superávit financeiro como um motor de sustentação do empreendimento, no qual parte dos lucros é investido na expansão dos negócios e outra parte é mantida para cobrir incertezas. Esse modelo seria uma alternativa ao sistema de gestão financeiro das OSCs, dependente de financiamentos privados ou públicos.

No entanto, alguns autores¹⁰ possuem uma visão crítica ao conceito de Negócio Social. Crane et al. (2014), por exemplo, observam uma extrema dificuldade, até mesmo a impossibilidade, de manter metas sociais e financeiras simultaneamente. Um empreendimento com essa missão, como um Negócio Social, se divide para atender demandas tanto de seus clientes e beneficiários, quanto dos múltiplos e variados interesses dos investidores, membros

⁸ Se refere ao papel de responsabilidade social e ambiental das empresas (FALCONER, 1999).

⁹ Mais informações em: <https://www.yunusnegociossociais.com.br/quem-somos>. Acesso em: 4 maio 2022.

¹⁰ Luzio-dos-Santos e Pires (2006) comentam a visão crítica de autores como O’Connor, Foladori e Schnaiberg.

do conselho e outras partes interessadas. Uma situação de pressão desse tipo, “normalmente pressiona a empresa a tirar a ênfase do impacto social em um esforço para alcançar a autossuficiência financeira que permite o acesso expandido ao capital e a capacidade de atender a mais clientes”.

Quando o assunto é a chamada cidadania empresarial, que descreve o papel de responsabilidade social e ambiental das empresas, também há visões críticas. Para Falconer (1999), não se trata exatamente de uma ação puramente filantrópica, mas direcionada para o interesse das empresas, como a formação de imagem institucional positiva ou o fortalecimento de mercados consumidores futuros. Em geral, essas ações se dão através de doações de recursos financeiros, da operação direta de programas ou de parcerias com OSCs (FALCONER, 1999, p. 7.) O intuito não é deslegitimar esse tipo de ação por parte das empresas, mas apenas alertar para a existência de interesses comerciais atrelados aos objetivos sociais. Um exemplo recente é o programa *Coca-Cola dá um gás no seu negócio*¹¹, que ofereceu capacitação administrativa a pequenos comerciantes ao longo da pandemia de Covid-19, com o objetivo de fornecer apoio em um momento de crise no qual diversos bares, restaurantes e mercearias fecharam suas portas.

O fato é que os problemas sociais existem e, independente da modalidade institucional, quaisquer ações organizacionais em prol do coletivo serão bem-vindas enquanto oferecerem um resultado positivo ao meio ambiente ou às populações desprivilegiadas socialmente.

1.2 Regulamentação e definições conceituais das OSCs

Em meados da década de 1990, a administração pública brasileira passou por um processo de reforma no bojo de um movimento internacional de reformas administrativas com o propósito de alterar o papel e o modo de funcionamento dos governos federais em países recém democratizados. No Brasil, a partir da nova constituição de 1988 e sob a bandeira neoliberal da modernização administrativa, foi implementado, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O PDRAE pregava a necessidade de se implementar um novo modelo de administração pública, chamada de administração gerencial para fazer frente ao esgotamento do Estado (BRASIL, 1995). Em síntese, esse tipo de

¹¹ Disponível em: <https://cocacoladaumgasnoseunegocio.com/>. Acesso em: 4 maio 2022.

administração consiste em ações reformistas concentradas na redução do tamanho do Estado em busca de um equilíbrio fiscal e da criação de condições para um crescimento econômico (Pallavicini, 2020, p. 444). Além disso, acrescente-se a privatização de empresas públicas e a descentralização de funções do governo federal para os governos locais, práticas neoliberais em favor da ideia de que a desagregação do Estado seria “a única maneira de superar as burocracias nacionais, entendidas como obstáculos por excelência à modernidade” (BATISTA, 2009, p.125). Contudo, havia também uma proposta de incluir uma gama mais ampla de atores sociais na formulação e implementação de políticas públicas, o que significa, entre outras coisas, uma aproximação do governo com as OSCs.

Além do contexto das reformas gerenciais no país, a motivação do governo em se aproximar das OSCs também encontra respaldo em questões político-econômicas. Segundo Bayma (1995), havia no início da década de 1990 um cenário de tensões entre as Organizações da Sociedade Civil da época (ainda conhecidas por ONGs) e o governo federal que, por vezes, entravam em concorrência política e econômica.

Na esfera política, porque as ONGs conseguem mobilizar as pessoas – em especial as menos favorecidas – para questões sociais há muito negligenciadas. Na esfera econômica, porque grupos comunitários pequenos mostram surpreendente capacidade para levantar, sozinhos, grandes somas (BAYMA et al., 1995, p. 186)

No exercício de 1994, as OSCs movimentaram via sistema bancário cerca de US\$ 400 milhões de doações internacionais. Segundo reportagem do jornal Estado de São Paulo (O Estado de S. Paulo, 20-11-1994, p. A30), o valor foi calculado pelo Banco Central, mas nem todo dinheiro que entrava no país para as OSCs passava pelo controle do governo. Parte dos recursos eram doações em cheques enviados pelos correios por outras entidades civis do exterior. Tal fato chamava atenção não apenas do governo federal, mas também de outros atores da sociedade, como os pesquisadores de ciência humanas. Em depoimento para a mesma reportagem, a antropóloga Leilah Landim observou que, em relação a atuação das OSCs, “não há controle governamental e muito menos da sociedade brasileira”, e acrescentou: “é preciso criar formas de controle o mais rápido possível, até para separar as organizações sérias daquelas que apenas estão empenhadas em angariar dólares, marcos ou francos” (O Estado de S. Paulo, 20-11-1994, p. A30).

O contexto das reformas gerenciais e das tensões entre OSCs e governo abriu espaço e traçou as bases para um processo de regulamentação das organizações civis sem fins

lucrativos no Brasil que culminou na implementação do Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil (MROSC), em 2014¹². O principal objetivo da iniciativa foi consolidar e uniformizar regras para as parcerias entre poder público e sociedade civil, em escala nacional.

As novas diretrizes do MROSC contemplam aspectos como a certificação das OSCs em nível nacional, a criação de instrumentos jurídicos próprios para regulação das parcerias, o reconhecimento da atuação de OSCs em rede – ou seja, organizações trabalhando em conjunto– e a criação da ficha limpa para gestores das organizações. Esse apanhado de normas visou também simplificar os processos de prestação de contas e gerar mais autonomia para as OSCs (BRASIL, 2014c).

Além disso, o MROSC delimitou a definição de OSC. Segundo o marco regulatório, Organizações da Sociedade Civil são entidades privadas sem fins lucrativos que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo. Dentre elas estão:

- a) as entidades privadas sem fins lucrativos;
- b) as sociedades cooperativas¹³; e
- c) as organizações religiosas¹⁴ que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

A respeito das atividades de interesse público das OSCs, a Lei 13.019, de 2014, aponta uma lista de finalidades (consultar Quadro 1, abaixo) como condição para que as organizações possam usufruir de alguns benefícios, como a possibilidade de receber doações de empresas e de receber imóveis e bens administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil.

¹² Anteriormente à criação das OSCs, esse processo deu origem às Organizações Sociais (OS), por meio da Lei nº 9.637 de 1998, e depois às Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), normatizadas pela Lei nº 9.790 de 1999. As entidades civis sem fins lucrativos assim qualificadas, como OS ou OSCIP, estariam aptas a estabelecer parcerias com a administração pública visando mais eficiência e celeridade nas relações entre as partes, assim como teriam direito a alguns benefícios em função dessas titulações.

¹³ As sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social (BRASIL, 2014).

¹⁴ Mais informações sobre Organizações Religiosas como OSCs em: <http://plataformaosc.org.br/artigo-o-mrosc-e-as-organizacoes-religiosas-projeto-osc-legal/>. Acesso em: 23 abr. 2022.

Quadro 2 – Lista de finalidades das OSCs.

I	promoção da assistência social;
II	promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
III	promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
IV	promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
V	promoção da segurança alimentar e nutricional;
VI	defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
VII	promoção do voluntariado;
VIII	promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
IX	experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
X	promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
XI	promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
XII	estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.
XIII	estudos e pesquisas para o desenvolvimento, a disponibilização e a implementação de tecnologias voltadas à mobilidade de pessoas, por qualquer meio de transporte.

Fonte: Lei n. 13.019, de 2014.

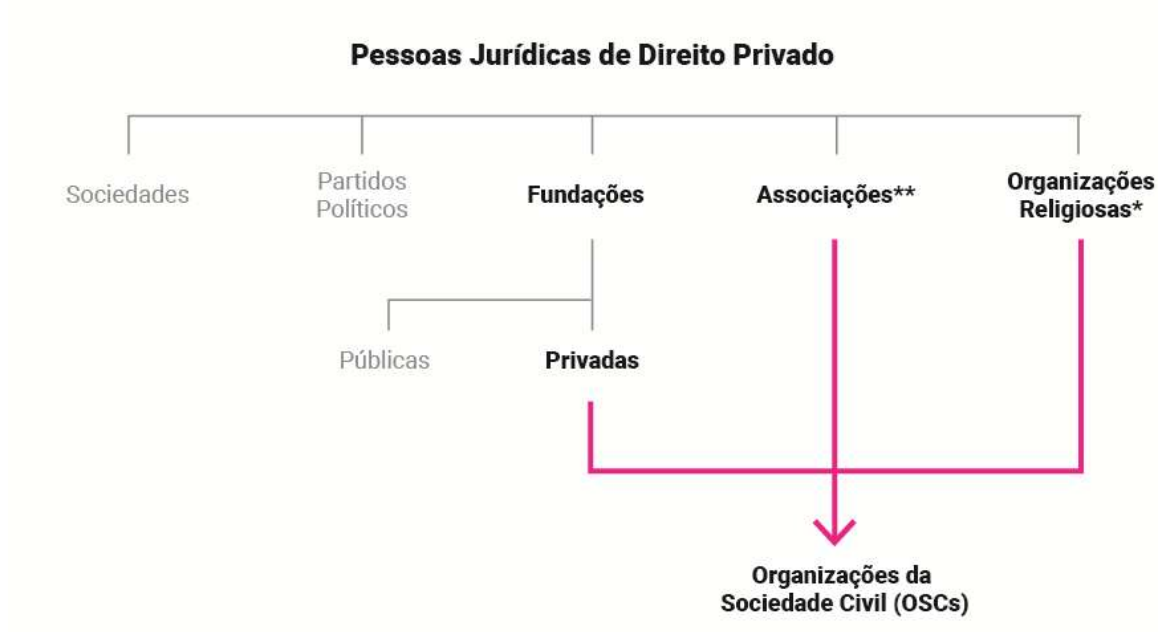
Algumas organizações sem fins lucrativos são consideradas entidades inconsistentes em relação à definição conceitual de OSC¹⁵ e, portanto, não participam das pesquisas do IPEA e do IBGE. São elas: cooperativas, partidos políticos; sindicatos; cartórios; caixas escolares;

¹⁵ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) também apresentam definições conceituais acerca das OSCs em seus estudos (as duas pesquisas serão comentadas com mais detalhes adiante). Para ambos os institutos, são consideradas OSCs apenas entidades que se enquadrem simultaneamente nos cinco critérios abaixo (LOPEZ, 2018, p. 15):

- a) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
- b) não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores, e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
- c) são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ;
- d) são autoadministradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
- e) são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis.

condomínios; entidades de mediação e arbitragem; comissão de conciliação prévia; conselhos; fundos e consórcios municipais; cemitérios e funerárias. Portanto, os tipos jurídicos possíveis para as OSCs, de acordo com as pesquisas dos dois institutos, são: associações privadas; fundações privadas; e organizações religiosas. A figura 2 reflete um desenho esquemático das OSCs no tange suas naturezas jurídicas de acordo com os estudos do IBGE e do IPEA.

Figura 1 – Naturezas jurídicas das OSCs



* Organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

** Com exceção das entidades inconsistentes em relação à definição conceitual de OSC.

Fonte: Elaboração própria.

No contexto internacional, segundo Haddad e Oliveira, “o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) incorporou o uso da expressão Organizações da Sociedade Civil em 1995, reconhecendo a acepção particular que podem ter as Organizações Não Governamentais na América Latina” (Haddad e Oliveira, 2001, p. 62). De acordo com os autores, as OSCs formam um multifacetado universo de organizações constituído livremente por cidadãos que atuam diante da carência de produtos e serviços que o Estado não atende de modo satisfatório e o mercado não tem interesse de atender.

Pertencem a esse universo as organizações de base (grassroots) ou entidades comunitárias, voltadas para a promoção do desenvolvimento local e liderança de lutas

populares; as organizações intermediárias de assessoria e pesquisa (think tanks) ou de defesa e promoção de direitos (advocacy); as fundações que realizam programas de interesse social (operadoras) ou financiam projetos sociais realizados por terceiros (grantmakers); e as antigas entidades assistenciais, de atendimento direto a populações carentes, que praticam a filantropia em sentido estrito (HADDAD e OLIVEIRA, 2001, p. 62).

1.2.1.1 Resumo das definições conceituais

Em meio a tantas siglas e denominações para as organizações civis sem fins lucrativos um resumo do que foi tratado até o momento se faz conveniente. Atualmente, OSCIP e OS são qualificações que uma OSC pode adquirir, enquanto ONG é uma denominação não oficial, por vezes, considerada sinônimo de OSC, como já comentado anteriormente. Neste sentido, proponho abaixo uma sucinta caracterização dos termos apresentados¹⁶.

OSC – são entidades privadas, sem fins lucrativos, sem vínculos com governo, com inscrição no CNPJ, autoadministradas, constituídas de forma voluntária por indivíduos e com atuação voltada para atividades de interesse coletivo.

ONG – é uma expressão internacional, do inglês *Non Governmental Organization* (NGO), e apesar de sua popularidade na mídia, não consta no ordenamento jurídico brasileiro.

OSCIP – é um título que o Estado outorga a uma OSC. Tal qualificação permite a celebração do Termo de Parceria¹⁷ com o Poder Público. Para obter a qualificação de OSCIP, a OSC deve atender a requisitos instituídos por lei.

OS – também é um título que o Estado outorga a uma OSC que a torna habilitada a celebrar o Contrato de Gestão¹⁸ com o Estado. Para se titular como OS a entidade precisa, dentre outros requisitos, possuir representantes do Poder Público em seu conselho administrativo, o que não ocorre com OSCs e OSCIPs.

¹⁶ Maiores informações em: <https://bit.ly/3zxEmeR>. Acesso em: 23 abr. 2022

¹⁷ Termo de parceria é o instrumento firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIP, no qual são registrados os direitos e as obrigações das partes, visando o fomento e execução das atividades de interesse público descritas na Lei nº 9.790/99.

¹⁸ Contrato de Gestão é um acordo operacional (não um contrato, pois não há interesses diversos e opostos) pelo qual o Estado cede à entidade qualificada como Organização Social recursos orçamentários, bens públicos e servidores para que ela possa cumprir os objetivos sociais tidos por convenientes e oportunos à coletividade.

1.3 Dados estatísticos das OSCs no Brasil

No Brasil, há duas pesquisas de abrangência nacional relacionadas a OSCs, *As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil*, do IBGE, com sua última edição em 2016, e o *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*, do IPEA, de 2018. Somado aos dois estudos, o Mapa das Organizações da Sociedade Civil¹⁹ (MOSC), gerido pelo IPEA, é uma plataforma virtual de transparência pública colaborativa que também oferece dados estatísticos, análises e indicadores sobre as OSCs de todo o país.

Em relação à base de dados, os estudos do IBGE, do IPEA e o MOSC têm como principal referência o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Outro ponto em comum entre as pesquisas é a base de classificação das OSCs, particularmente referenciada em um estudo internacional da Organização das Nações Unidas (ONU), denominado Classificação dos Objetivos das Instituições sem Fins Lucrativos a Serviço das Famílias (*Classification on the Purpose of Non-Profit Institutions Serving Households – COPNI*). O COPNI permite uma comparabilidade internacional na identificação dessas organizações e apresenta dez grupos de atuação para as OSCs, com suas respectivas subcategorias. São eles:

1. Habitação
2. Saúde
3. Lazer
4. Recreação e cultura
5. Proteção social
6. Religião
7. Partidos políticos
8. Organizações laborais e profissionais
9. Meio ambiente
10. Serviços não especificados

Como forma de ampliar o conhecimento sobre as características do setor das OSCs no Brasil, serão apresentados a seguir alguns dados do *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*, do IPEA (LOPEZ, 2018)²⁰.

¹⁹ Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/#>. Acesso em: 23 abr. 2022.

²⁰ A escolha desse estudo como referência se deu por duas razões. Primeiro porque a plataforma MOSC, apesar de demonstrar números mais atualizados, oferece poucos indicadores em relação ao estudo publicado em 2018, o

Portanto, segundo o IPEA, em 2016, havia cerca de 820 mil OSCs com cadastro de CNPJ ativos no país²¹. Dessas, 709 mil (86%) eram associações privadas. A respeito da finalidade de atuação, as organizações de ‘Desenvolvimento e defesa de direitos e interesses’ e as organizações com finalidade religiosa eram os principais grupos de OSCs do país e representavam mais de seis em cada dez organizações em atividade (LOPEZ, 2018, p.21).

Um dos dados mais intrigantes da pesquisa é a quantidade de OSCs de pequeno porte, 83% do total das organizações não possui sequer um vínculo empregatício e outros 7% têm até dois vínculos. Daí, pode-se presumir que o universo das OSCs é composto massivamente por micro-organizações (90%), “mesmo considerando que um desconhecido número de trabalhadores voluntários possa atenuar esta característica” (LOPEZ, 2018, p.21). Este cenário incita a reflexão sobre a capacidade da grande maioria das OSCs em contratar designers para colaborar com suas estratégias de comunicação. Evidente que há espaço e oportunidades para realização de trabalhos voluntários por parte de designers, mas em termos organizacionais, a primeira impressão é que a demanda por design seja uma das últimas prioridades de uma OSCs de pequeno porte. Os estudos não oferecem informações ou dados sobre esse aspecto, portanto, não cabe aqui aprofundar essa questão. Em todo caso, me parece um objeto de estudo interessante para uma próxima oportunidade em pesquisa acadêmica.

Por outro lado, o número de OSCs que possuem mais de dez vínculos de emprego não parece desprezível. Esse grupo somava em 2016 um montante aproximado de 25.700 organizações, sendo que em torno de 15 mil estavam alocadas na região Sudeste do país. Deste grupo seletivo de OSCs, há uma fatia ainda mais privilegiada. Apenas 756 organizações possuíam mais de 500 vínculos empregatícios, destas mais de 60% estavam também na região Sudeste, com maior incidência no estado de São Paulo. A pesquisa do IPEA (LOPEZ, 2018, p.21) aponta que essa concentração acompanha, em geral, a distribuição da população nas regiões do Brasil. Porém, vale ressaltar que a região Sudeste, juntamente com a região Sul, é também o centro econômico do país²². Não por coincidência, a maior média salarial na época era dessa região (R\$ 2.811,00 seguida região Sul, com média salarial de R\$ 2.798,00), sendo o estado do Rio de Janeiro o que pagava a maior média salarial, R\$ 3.396,00, seguido do

que não permite uma análise mais profunda das OSCs. Em segundo lugar, a edição mais recente do estudo do IBGE, de 2019, “passou por ajustes no algoritmo de classificação das entidades sem fins de lucro, o que torna os resultados apresentados não diretamente comparáveis com os das versões anteriores” (IBGE, 2019, p.8).

²¹ Dados extraído da plataforma MOSC em 23 abr. 2022. O número exato é 815.676.

²² O Atlas Brasil indica que os estados da região Sul e Sudeste (exceto Espírito Santo e Minas Gerais) são os que detém a maior média de renda per capita do país. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/consulta/map>. Acesso em: 23 abr. 2022.

Distrito Federal, com R\$ 3.300,00 de média. Tais dados apontam que também no universo das OSCs há concentração de renda e esse comportamento segue a tendência do mercado empresarial²³.

Apesar da aglomeração de OSCs no Sudeste do país, o estudo aponta uma alta capilaridade das organizações em cidades do interior do Brasil. Por exemplo, a média de OSCs por habitante é muito próxima entre capitais e cidades do interior em todos os estados, o que indica que não há proporcionalmente concentração dessas organizações nos centros urbanos. Outra informação relevante aponta que todos os municípios do país possuem pelo menos uma OSC, fator indicativo do potencial do alcance geográfico da atuação das organizações, principalmente quanto trabalham em rede, com apoio mútuo uma das outras.

Outro dado revelador do setor das OSCs é sobre a participação das mulheres. Segundo o IPEA (LOPEZ, 2018), na contramão do mercado²⁴, as mulheres predominam entre as pessoas empregadas em OSCs: representam 65% do total. A predominância feminina ocorre em todas as unidades geográficas do país e em todas as áreas de atuação, com exceção da área ‘cultura e recreação’, na qual os homens contratados são em maior número. Porém, a distribuição de ocupações para negros e mulheres revela características hierárquicas. Ambos estão em maior proporção realizando atividades de menor prestígio ocupacional (como contínuos), no caso dos negros, ou concentradas em cargos que remetem a imagem do cuidado (como assistentes sociais ou cuidadoras de idosos), no caso das mulheres. Acrescente-se o fato que “de modo geral, os salários médios reproduzem as desigualdades do mercado de trabalho brasileiro, principalmente as desigualdades na remuneração por raça e por gênero” (LOPEZ, 2018, p. 23). Logo, mesmo que a maior parte das OSCs (41% do total) tenha atuação com finalidade de “Desenvolvimento e defesa de direitos e interesses” voltada para o público beneficiário, a reprodução da segregação social recorrente não deixa de existir no interior dessas organizações.

Por fim, para melhor situar as OSCs no contexto nacional, cabe aqui citar um dado sobre o mercado de trabalho formal. Segundo a pesquisa do IPEA:

Em 2015, havia quase 3 milhões de pessoas com vínculos de empregos formais em OSCs. Este total equivalia, em dezembro de 2015, a 3% da população ocupada do país, 9% do total de pessoas empregadas no setor privado com carteira assinada.

²³ IBGE, 2020, p. 35.

²⁴ IBGE, 2020, p. 30-32.

Comparativamente, mais de 30% do que empregava o setor da agricultura, 26% do total empregado na indústria e 26% do total de pessoas empregadas formalmente no setor público (LOPEZ, 2018, p. 23).

2 COMUNICAÇÃO, DESIGN E ORGANIZAÇÕES: NOTAS TEÓRICAS, ANÁLISES E EXEMPLOS PRÁTICOS

“As sociedades sempre foram influenciadas mais pela natureza da mídia pela qual os homens se comunicavam, que pelo conteúdo da comunicação” (MCLUHAN, 1996).

A afirmação do renomado teórico revela a importância dos meios de comunicação em nossas vidas e como somos sugestionados pela forma com a qual as informações chegam até nós. O design de comunicação visual, como uma atividade capaz de fazer uso de suportes físicos e digitais para alterar o significado das coisas, é parte do vasto universo comunicacional em que estamos inseridos enquanto indivíduos, coletivos, organizações e sociedade.

As organizações (como escola, família, empresas, Estado, associações, entre outras), por sua vez, perpassam diversas etapas da vida de uma pessoa, do nascimento à morte, e lançam mão de suas estratégias de comunicação para nos ludibriar, convencer, reprimir, fidelizar, emocionar e ensinar. As OSCs enquanto organizações, enxergam, ou poderiam enxergar, na comunicação organizacional um meio para consolidar sua imagem, engajar públicos, garantir representatividade perante o Estado e corresponder às expectativas dos financiadores. Além disso, podem usar o poder da comunicação para criar campanhas sociais de cunho educativo e ativista, em benefício do coletivo e do meio ambiente.

Dentro desse contexto, o capítulo a seguir apresenta notas teóricas, exemplos práticos e análises sobre conceitos e aplicações do design de comunicação visual e da comunicação organizacional no universo das OSCs, tópicos essenciais para a conclusão da investigação conduzida até aqui.

2.1 Design de comunicação visual

Para situar a leitora e o leitor sobre o campo de pesquisa do presente estudo e para compreender o que se entende por design de comunicação visual, suas aplicações, seu papel e possíveis desdobramentos na comunicação das OSCs, é preciso estabelecer uma base teórica, mesmo que breve, para alguns conceitos elementares.

A começar pela definição conceitual de comunicação, Castells (2009, p. 54) anuncia ser “o compartilhamento de significado por meio da troca de informações”, no qual a compreensão do significado depende do contexto das relações sociais em que se processam a informação e a comunicação. Assim, ao ampliar esse contexto, o processo de comunicação é definido pela tecnologia da comunicação, pelas características dos emissores e receptores da informação, por seus códigos culturais de referência e pelo escopo do processo de comunicação. Ou seja, o processo de comunicação é muito mais amplo do que simplesmente a troca de informação entre emissor, que emite a mensagem, e receptor, que recebe a mensagem.

Castells (2009) considera que há dois tipos de comunicação, a interpessoal e a social. Na comunicação interpessoal tanto os emissores quanto os destinatários da informação são sujeitos da comunicação. Já na modalidade social, o conteúdo da comunicação é difundido em larga escala para a sociedade em geral. Esse modelo costuma ser chamado de comunicação de massa. Assim, a comunicação interpessoal é interativa, pois a mensagem é enviada e recebida em loops, e a comunicação de massa costuma ser predominantemente unidirecional, como é o caso dos livros, do rádio, da televisão e do cinema, onde o fluxo do conteúdo é de um para muitos. No entanto, com a difusão da internet, com a globalização dos mercados e com o surgimento de novas tecnologias de acesso à informação, “surgiu uma nova forma de comunicação interativa, caracterizada pela capacidade de enviar mensagens de muitos para muitos” (CASTELLS, 2009, p. 54, tradução nossa) em tempo real ou programado. Nasce então a *autocomunicação de massa*. O autor pontua que esse modelo de comunicação traz autonomia na emissão das mensagens, na seleção dos receptores, na organização de redes sociais próprias e na conexão de um hipertexto cognitivo e formativo onde estão todas as informações digitalizadas. Para Castells (2009), com essas transformações, houve uma verdadeira revolução na comunicação em escala global. Mas nem por isso as três formas de comunicação (interpessoal, social e *autocomunicação de massa*) deixaram de coexistir, de interagir e de se complementar.

Independente do grau da mudança dos processos de comunicação, o fato é que ela continua sendo para a humanidade, desde os tempos primitivos, “um elemento básico de sobrevivência e satisfação das necessidades” (RUDIGER, 2011, p. 7). Nesses termos inclui-se também a comunicação visual.

Para Munari (1997, p. 8), comunicação visual é um tema muito vasto que abrange desenho, artes plásticas, fotografia e cinema, com imagens abstratas e reais. Compreende todas

as formas de expressões gráficas, desde os limites de legibilidade de uma palavra até os meios que facilitam a leitura de um texto.

Praticamente tudo o que os nossos olhos veem é comunicação visual; uma nuvem, uma flor, um desenho técnico, um sapato, um cartaz, uma libélula, um telegrama (excluindo o conteúdo), uma bandeira. Imagens que, como todas as outras, têm um valor diferente segundo o contexto em que estão inseridas, dando informações diferentes (MUNARI, 1997, p. 65).

Assim como Castells (2009), mas com foco no aspecto visual, Munari (1997) também leva em consideração que o contexto influencia o significado e as práticas de comunicação. Em uma análise teórica, o autor sugere ser possível fazer pelo menos duas distinções de tipos de comunicação visual, podendo ser casual ou intencional. O tipo casual é a nuvem no céu, a libélula, a macha de óleo no chão, enquanto a comunicação intencional são os sinais de fumaça emitidos por um ser humano, uma pintura rupestre um sinal de curtir em uma publicação nas redes sociais. Aprofundando a análise teórica, a comunicação visual intencional também pode ser vista por dois prismas: o da informação prática e o da informação estética. Como informação prática, pode-se considerar uma fotografia, um desenho técnico, um esboço, uma placa de sinalização. Como estética, entende-se as relações formais entre linhas, planos, cores, volumes, incluindo o aspecto temporal, no caso de vídeos ou performances ao vivo. Ambas as partes da comunicação visual propostas por Munari (1997) fazem parte do universo do design enquanto prática comunicativa.

Nesse sentido é necessário orquestrar mensagens visuais para que a comunicação visual ocorra. Para Munari (1997), tais mensagens podem ser segmentadas em duas partes: informação propriamente dita e o suporte visual da mesma. O suporte visual é o conjunto de elementos que torna visível a mensagem, como cores, texturas, formas, estrutura, movimento e módulo. Já as mensagens propriamente ditas, são as informações, simbolismos e ideologias que se pretende transmitir.

No entanto, a transmissão de mensagens pode ser vista de formas distintas. Ao discorrer sobre os estudos de mediação na área em comunicação, Cabral (1994, p. 69) explica que ideia central desse tipo de investigação era ir até os receptores das mensagens para avaliar seus efeitos. Com isso, identificou-se que a interpretação das mensagens é constituída a partir de uma série de referências e relações pessoais e sociais que influenciam a informação recebida, formando opiniões e ideias de uma maneira bastante complexa.

A partir daí, o fenômeno da comunicação pode ser visto por uma outra relação que não a da já conhecida cadeia emissor-mensagem-receptor. Na medida em que se considera que o público que recebe os produtos comunicacionais produz outras significações que não aquelas pretendidas pelos produtores, passamos a falar em reapropriação das mensagens, onde os resultados de seus efeitos passam a ser produzidos junto ao público (CABRAL, 1994, p. 69).

De qualquer maneira, os conceitos aplicados em comunicação visual, estão alinhados com a capacidade do design de manipular suportes visuais diversos para influenciar na maneira como são transmitidas as mensagens e, conseqüentemente, apropriadas pelo público.

Em uma perspectiva conceitual mais abrangente em relação ao termo design, o historiador John Heskett (2008), considera que “o design, em sua essência, pode ser definido como a capacidade humana de dar forma ao ambiente em que vivemos... para atender às nossas necessidades e dar sentido à vida” (HESKETT, 2008, p. 13). Essa definição ressalta a capacidade da atividade em alterar os significados e o uso das coisas em vistas de promover um resultado previamente esperado, não aleatório, para sanar nossas necessidades humanas. Para Heskett (2008), um produto de design, acima de tudo, é determinado por decisões e escolhas feitas por pessoas, o que implica em procurar opções para alcançar os objetivos do projeto, respeitando os propósitos estabelecidos e de encontro aos públicos beneficiados. Tais características, apesar de estarem mais associadas ao design para criação de aparatos físicos, que é o enfoque de Heskett (2008), vão ao encontro do modelo de comunicação visual intencional proposto por Munari (1997).

O professor e pesquisador Richard Buchanan (2001), também oferece uma definição, no entanto, deixa claro a aplicação do design em nível individual e coletivo: “design é o poder humano de conceber, planejar e fazer produtos que sirvam ao ser humano na realização de seus propósitos individuais e coletivos” (BUCHANAN, 2001, p. 9, tradução nossa). Esse “poder humano”, indicado por Buchanan (2001) é aplicado como atividade profissional na indústria, nos pequenos e médios empreendimentos e na prestação de serviços públicos ou privados.

Por esse caminho, Forty (2007) considera o design atrelado a dois significados indissociáveis. O primeiro se refere à aparência das coisas (o design de uma cadeira) e o segundo faz alusão à preparação de instruções para a produção de bens manufaturados (os projetos de design). Assim, ao longo da história, a forma (aparência) e a intenção (projeto) proporcionam ao design a capacidade de alterar a percepção e o comportamento humano.

Longe de ser uma atividade artística neutra e inofensiva, o design, por sua própria natureza, provoca efeitos muito mais duradouros do que os produtos efêmeros da mídia porque pode dar formas tangíveis e permanentes às ideias sobre quem somos e como devemos nos comportar (FORTY, 2007, p. 12).

A definição acima está situada mais no campo de estudo do design voltado para mobiliário residencial, tema principal do livro de referência em questão. Mesmo assim, a característica do design de dar forma às ideias e torná-las palpáveis, se aplica perfeitamente à aplicação do design com ênfase na comunicação visual.

Ainda como atividade profissional, para Cardoso (2008a, p. 2), o design gráfico moderno (logo adiante a questão terminológica será abordada) “tem sua origem distante nas oficinas tipográficas que concentraram a produção de livros na Europa entre os séculos XV e XIX”. Nessa época as etapas de produção envolviam altíssimo grau de acabamento manual e dependiam de técnicas e habilidades muito distintas, impossíveis de serem reunidas em uma única pessoa, logo, o trabalho era exercido por um grupo de artesãos. Por isso, apenas ao longo do século XIX, com a mecanização gradativa das atividades de produção de impressos, a figura do profissional do designer gráfico veio surgir.

Por design gráfico, pode-se compreender uma área do conhecimento, uma prática profissional e uma disciplina específica do design, como sugere o saudoso professor André Villas-Boas (2007).

Design gráfico é a atividade profissional e a consequente área de conhecimento cujo objeto é a elaboração de projetos para reprodução por meio gráfico de peças expressamente comunicativas. Essas peças – cartazes, páginas de revistas, capas de livros, produtos fonográficos, folhetos etc. – tem como suporte geralmente o papel e como processo de produção a impressão. (VILLAS-BOAS 2007, p. 30).

Não obstante, ao longo do século XX, com o surgimento de suportes visuais variados (cinema, fotografia, computador pessoal) o design gráfico ampliou sua aplicação para além dos meios impressos e passou a integrar o universo digital. Somado à globalização de mercados e ao incrível aumento de acesso a mensagens visuais nas últimas décadas, a percepção da essência dessa atividade foi alterada, conforme aponta Buchanan (2001).

O design gráfico surgiu de uma preocupação com símbolos visuais, a comunicação de informações em palavras e imagens. Que o nome dessa profissão ou área de estudo tenha mudado ao longo dos anos só serve para enfatizar o foco: evoluiu de design

gráfico, para comunicação visual, para design de comunicação. Denominada inicialmente pelo meio de impressão ou representação gráfica, a introdução de novas mídias e ferramentas, como fotografia, cinema, televisão, som, movimento e expressão digital, aos poucos nos ajudou a reconhecer que a comunicação é a essência desse ramo da atividade do design, independente do meio em que a comunicação é apresentada. (BUCHANAN, 2001, p. 10, tradução nossa).

Ainda sobre a evolução do termo design gráfico, Frascara (2000b) tece críticas e sugere uma denominação mais adequada para a atividade.

É preciso reconhecer que o título «designer gráfico» contribuiu para a imprecisão que sofre a compreensão da profissão. Apesar de ser melhor que «artista gráfico» e muito mais apropriado que «artista», o título ainda dá uma ênfase excessiva ao gráfico-físico e negligência o aspecto mais essencial da profissão, que *não é criar formas, mas criar comunicações*. É por isso que embora o termo «designer gráfico» seja o nome mais aceito para a profissão, o título mais apropriado e descritivo é «designer de comunicação visual», pois neste caso estão presentes os três elementos necessários para definir uma atividade: um *método*: design; um *objetivo*: comunicação; e um *campo*: o visual²⁵. (FRASCARA, 2000b, p. 21, tradução nossa).

Sob essa ótica e ao encontro da ênfase dada a comunicação, Frascara (2000a, p. 2) propõe o design como “uma disciplina dedicada à produção de comunicações visuais que visam afetar o conhecimento, as atitudes e o comportamento das pessoas”.

Ao dissertar sobre as possibilidades de aplicação do design de comunicação visual, Frascara (2000b) aponta quatro áreas fundamentais de atuação cujos limites se sobrepõem parcialmente na atividade profissional, são elas: design para informação, design para persuasão, design para educação e design para administração. Cada uma delas requer conhecimentos e habilidades específicas e todas estão relacionadas entre si.

O design para informação requer habilidade para processar, organizar e apresentar informações de maneira verbal e não verbal. Exige atenção a respeito de legibilidade e eficácia da comunicação de imagens, assim como sobre a relação entre forma e conteúdo textual. O objetivo é basicamente transmitir informações de forma clara e compreensível para o público destinado. O jornal *O Cidadão*, do CEASM, (ver na próxima seção) é um exemplo de

²⁵ Um produto de comunicação, por vezes está associado ao tato e ao olfato, como em embalagens, ambientes ou até mesmo produtos digitais interativos, por exemplo. Dessa forma seria possível ampliar de alguma maneira o campo restritamente visual.

aplicação do design para informação. Resultados de pesquisas, relatórios de organizações e publicações em redes sociais de caráter jornalístico são outros exemplos possíveis.

O design para persuasão é voltado para influenciar no comportamento das pessoas e envolve áreas como a publicidade, propaganda política e campanhas de mobilização social, como as campanhas promovidas pela #ElasNoPoder, como #VemVoteEmMulheres, ou pelo Nossas, como *Cadê meu absorvente* (ambas serão comentadas no capítulo seguinte). Para Frascara (2000b), nesta área o designer atua como um intérprete visual dos conteúdos de acordo com o direcionamento da campanha, com fins comerciais ou não. O autor inclui na categoria de persuasão os sistemas de identidade visual²⁶ institucional, nos quais é necessário refletir valores organizacionais e posicionamento político e ideológico.

Já o design para educação exige do design, além de informar e persuadir, estimular no público um pensamento, uma reflexão e um aprendizado, e não apenas influenciar em uma decisão pontual. Exemplos concretos são as cartilhas disponibilizadas para download nos sites das organizações Repórter Brasil e Criola, exemplificados na seção seguinte. Em suma, o objetivo da mensagem persuasiva é direcionar, enquanto a mensagem educativa é contribuir para o desenvolvimento pessoal ou coletivo.

Por fim, o design para administração implica em contribuir para a hierarquização de mensagens dentro de determinados sistemas. O design atende à elaboração de estruturas visuais destinadas a garantir ordem e pertinência às mensagens. Nesse sentido, esta área de atuação está relacionada à necessidade de transmitir diferentes informações para públicos variados em um mesmo elemento, como ingressos, bilhetes de transporte, recibos de compras, organogramas e formulários para assinatura de campanhas sociais, como os presentes na plataforma *Bonde*, do Nossas (será detalhado no próximo capítulo).

As quatro áreas de atuação propostas por Frascara (2000a), acima de tudo, configuram uma abordagem teórica a fim de alcançar uma compreensão acerca das possibilidades de aplicação do design de comunicação visual e se mostram perfeitamente aplicáveis ao universo das OSCs. Na prática, essas áreas se sobrepõem, o que torna a missão de analisá-las em separado quase impossível. Porém, independentemente da área de atuação, há um ponto em comum a todas: a centralidade das pessoas no processo de design. Para Frascara (2000a) o objetivo final do design de comunicação visual é converter a realidade existente em uma realidade desejada por meio da mensagem visual.

²⁶ "Conjunto sistematizado de elementos gráficos que identificam visualmente uma empresa, uma instituição, um produto ou um evento, personalizando-os, tais como um logotipo, um símbolo gráfico, uma tipografia, um conjunto de cores (VOLLMER, p. 59)"

Nessa definição, as pessoas assumem um papel central, e as decisões visuais envolvidas na construção das mensagens não vêm mais de supostos princípios estéticos universais ou caprichos pessoais do designer, mas situam-se em um campo criado entre a realidade atual das pessoas e a realidade à qual se deseja chegar após as pessoas enfrentarem as mensagens (FRASCARA, 2000^a, tradução nossa).

Essa alteração na realidade subentende uma mudança de comportamento ou de percepção das pessoas que recebem a mensagem visual sobre o tema ou produto abordado no projeto de design. No sentido de estimular a imaginação das pessoas e incitar determinadas ações e comportamentos, a designer e pesquisadora Ellen Lupton (2019) acrescenta outra camada de análise e explora as conexões entre narrativas e design a partir da comunicação visual. Segundo a autora:

O design usa forma, cor, materiais, linguagem e diferentes sistemas de pensamento para transformar o significado de qualquer coisa, de sinais de trânsito a aplicativos da web, de frascos de xampu a abrigos de emergência. O design incorpora valores e ilustra ideias. Encanta, surpreende e incita à ação. Seja criando um produto interativo ou uma publicação rica em dados, os designers convidam as pessoas a entrar em uma cena e explorar o que está lá - tocar, passear, mover e agir (LUPTON, 2019, p. 11, tradução nossa).

Lupton (2019) defende que as histórias viajam de uma pessoa para outra e de um lugar para outro. Uma boa escrita comunica, sem dúvida, mais do que informação. Contadores de histórias eficazes transmitem emoções, sentimentos e personalidade. Eles dão vida aos personagens e cenários. As emoções são mais do que apenas sentimentos internos. São respostas ativas e corporais a pessoas, lugares e eventos que encontramos ao nosso redor no mundo. O design como narrativa também tem o mesmo potencial de uma história, joga com nossos sentimentos, nossos humores e nossas associações. Interfere nas relações entre pessoas, marcas, organizações e produtos. O sucesso de um produto não está apenas em sua utilidade básica, mas também no significado que ele assume na vida dos usuários.

O design orientado a suscitar emoções requer pensar em como os usuários anteciparão uma experiência e como eles se lembrarão dela depois. Os designers apelam para as emoções das pessoas para provocar, entre outros, sentimentos de prazer, desejo, surpresa e confiança. No sentido de trabalhar esse estágio emocional, Lupton (2009) sugere a aplicação de algumas ferramentas e práticas ao longo do processo de design, como viagem emocional, arquétipos, economia da experiência, psicologia das cores, emoticons e cocriação.

A cocriação abrange vários modos de participação. Os usuários podem descrever suas próprias situações, analisar um problema ou propor novas soluções. Dissecar experiências anteriores e crenças atuais encoraja os usuários a imaginar o futuro (LUPTON, 2019, p. 86, tradução nossa).

As atividades de cocriação vão desde a avaliação de soluções existentes até a geração de novas ideias. Por meio da cocriação, os designers colaboram com os usuários para entender o contexto de um projeto e aprender como implementar novas soluções. Quando os usuários assumem um papel ativo no processo de design, eles se tornam especialistas no assunto. Designers devem trabalhar como parceiros e de igual para igual com os usuários, fornecendo ferramentas que estimulem a criatividade e a imaginação a gerar novos conhecimentos. A cocriação ajuda os designers a desenvolver empatia com os usuários e criar soluções que melhoram suas vidas, segundo Lupton (2019).

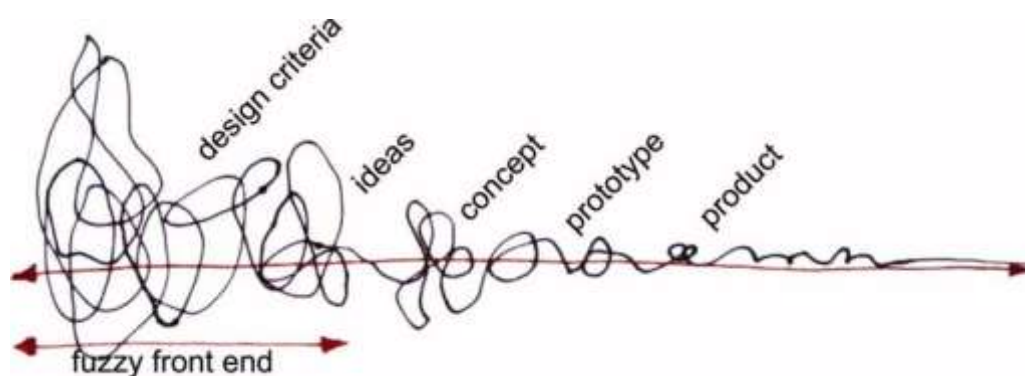
“A capacidade de identificar e compartilhar os estados mentais dos outros é chamada de empatia” (LUPTON, 2019, p. 84). A empatia permite que as pessoas trabalhem juntas e construam parcerias para benefício mútuo. É um elemento essencial para a civilização humana e compõe a espinha dorsal do design focado no usuário. Um romance ou um filme criam empatia ao transportar leitores ou espectadores para dentro da mente de outra pessoa, fazendo com que o público veja a vida através dos olhos de, por exemplo, uma herdeira, órfã ou refugiada. Os designers geralmente precisam criar conteúdo e serviços para pessoas que não se parecem com eles. Eles podem desenvolver empatia por meio de dramatizações, entrevistas e observação.

Ao que parece, as considerações de Lupton (2019) acerca do design como narrativa, em consonância com o pensamento de Frascara (2000a, 2000b), fazem sentido no ambiente das OSCs. Campanhas e projetos dessas organizações muitas vezes precisam emocionar o público e criar estímulos para uma ação, como doações, assinatura de manifestos ou abaixo assinados, realização de trabalhos voluntários, compartilhamento de conteúdos nas redes sociais ou participação em eventos e cursos. Um outro aspecto que chama atenção são as práticas de cocriação, com a possibilidade de incluir a participação das pessoas que trabalham nas OSCs, assim como de seus públicos beneficiados, nos processos de design. Afinal, esses atores são especialistas nas causas, nas lutas, nos códigos e nos simbolismos das áreas nas quais atuam e se engajam.

Ainda sobre cocriação, Sanders e Stappers (2008) consideram o termo um tanto quanto amplo, sinônimo de qualquer ato de criatividade coletiva, ou seja, compartilhado por duas ou

mais pessoas. Já por codesign, os autores entendem que o termo significa a criatividade coletiva aplicada em um processo de design. Assim, codesign seria uma instância específica de cocriação e refere-se às atividades de designers e de pessoas não capacitadas²⁷ em design trabalhando juntas em um processo de design. Isso inclui as etapas iniciais de definição do problema, estabelecimento de critérios, geração de ideias e conceitos. A figura a seguir demonstra uma representação simplificada do processo de design, no qual o emaranhado inicial representa as etapas de exploração e busca de soluções.

Figura 2 – Processo de design



Fonte: Sanders e Stappers (2008).

Nas etapas iniciais do processo, chamadas pelos autores de *fuzzy front end*, as atividades são direcionadas para informar e inspirar a exploração de questões abertas, tais como ‘como podemos melhorar a qualidade de vida das pessoas que vivem com uma doença crônica?’ ou ‘qual é a próxima grande coisa no tempo de lazer da família?’ Nesse momento do projeto muitas vezes não se sabe se a entrega do final do design será um aparato físico, um serviço, uma interface, um sistema de identidade visual. O objetivo das explorações iniciais é determinar o que deve ser projetado e, às vezes, o que não deve ser projetado. O *fuzzy front end* é seguido pelo processo em que as ideias resultantes para produto, serviço, interface, etc., são desenvolvidas primeiro em conceitos e depois em protótipos que são refinados com base no feedback de futuros usuários.

Segundo Sanders e Stappers (2008), a prática coletiva em design não é novidade e existe há quase 50 anos, sob o nome de design participativo (esta era a terminologia usada anteriormente à cocriação/codesign). Em 1972, Nigel Cross editou um livro composto por

²⁷ Refiro-me a pessoas que não possuem qualquer conhecimento técnico, teórico ou prático sobre design.

artigos que foram apresentados em uma conferência chamada *Design Participation*, realizada pela *Design Research Society em Manchester*, Inglaterra, em setembro de 1971. Os artigos vieram de colaboradores que na época ensinavam e praticavam nas áreas de economia, design, arquitetura, planejamento, ciência da construção, pesquisa em design e engenharia mecânica.

No Prefácio ao *Design Participation*, Cross (1972) escreveu:

[...] designers profissionais em todos os campos falharam em sua responsabilidade de prever e projetar os efeitos adversos de seus projetos. Esses efeitos colaterais prejudiciais não podem mais ser tolerados e considerados inevitáveis se quisermos sobreviver no futuro... certamente há necessidade de novas abordagens para o design se quisermos deter os problemas crescentes do mundo feito pelo homem e a participação do cidadão na tomada de decisões poderia fornecer uma reorientação necessária. Daí este tema da conferência de “participação do usuário no design” (CROSS, 1972. p. 11, tradução nossa).

Nos comentários finais da mesma publicação, Robert Jungk, defendeu:

[...] poderíamos falar não (apenas) sobre participação no momento da decisão, mas sobre participação no momento da geração da ideia [...] podemos começar a preparação para esta mudança radical. Como visionário, não acho que essa mudança ocorrerá antes do final do século. Teremos que sofrer primeiro com a falta de previsão de nossos pais e antepassados. Depois disso, algo radicalmente diferente pode vir, mas não por si só: tem que ser preparado (CROSS, 1972. p. 122, tradução nossa).

Para os autores, a aplicação de práticas de design participativo – tanto no momento da geração da ideia quanto ao longo do processo de design em momentos estratégicos de decisão – é a chave para resolução de problemas de grande escala, mudará o design e poderá mudar o mundo. Sanders e Steppers (2008) ainda sinalizam que a cocriação praticada no início do processo de design pode ter um impacto com consequências positivas e de longo alcance. Não é mais uma questão de simplesmente projetar produtos para usuários, mas projetar para as experiências futuras de pessoas, comunidades e culturas que agora estão conectadas e informadas de maneiras inimagináveis há vinte anos.

Os processos participativos também são o cerne de metodologias de trabalho, a exemplo do *desgin thinking*. Como solução para “reverter nossa fatídica trajetória” enquanto humanidade, no que diz respeito à degradação do meio ambiente, questões climáticas, consumismo desenfreado e industrialização da agricultura, Tim Brown (2010) incita a

necessidade de uma nova abordagem para encarar antigos problemas. Sob a bandeira da inovação²⁸, o autor preconiza o *design thinking* como uma abordagem:

Poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença (BROWN, 2010, p. 3).

Um dos pilares da metodologia é o foco total nas pessoas. Apenas por meio do trabalho de campo, de observação, empatia e insights sobre o comportamento humano é possível conhecer as necessidades latentes das pessoas. Para o autor, além da abordagem comercial da metodologia, melhorar a vida das pessoas desprivilegiadas socialmente é um grande estímulo para a prática do *design thinking*. “As questões sociais são, por definição, centradas no ser humano” (BROWN, 2010, p. 201).

A metodologia de Brown (2010) tem aplicações também no setor público. Em 2019, em continuidade a uma pesquisa²⁹ iniciada há alguns anos antes, o IPEA publicou *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia* (CAVALCANTE, 2019). Trata-se da organização de uma coletânea de projetos que visam à construção de conhecimento empírico sobre a cultura e a capacidade de inovação no setor público. Para tanto, reúne trabalhos que apresentam inovações com foco na implementação de abordagens e métodos que instrumentalizam e auxiliam processos de mudanças em práticas e serviços públicos. Na publicação, o *design thinking* é um dos principais modelos mentais aplicados tanto para o aprofundamento da compreensão de problemas, quanto para a construção de soluções para as questões apresentadas, como atendimento em hospitais público; transformação digital de serviços público; gamificação para aprendizagem de direitos e benefícios sociais; entre outros.

A utilização do *design thinking* como metodologia de inovação abre espaço para um vasto terreno de possibilidades de melhorias sociais, dignas de estudo, pesquisa e análise. No entanto, apesar da variada gama de alternativas, a condução deste modesto trabalho vai seguir seu rumo: a aplicação do design de comunicação visual no universo organizacional das OSCs.

²⁸ Sobre inovação entende-se como uma atividade complexa que está inserida em um processo ou ser relacionada com a descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos.

²⁹ Trata-se da publicação *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*, de 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3xfBVVK>. Acesso em: 17 maio 2022.

2.2 Comunicação organizacional

Nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial (ETZIONE, 1972, p. 7).

As organizações existem desde o início da humanidade e conforme as sociedades se tornam mais complexas, mais se valerão das mesmas (KUNSCH, 2003). Ao longo do tempo as organizações se diversificaram e passaram a ocupar cada vez mais espaço na vida dos indivíduos, a fim de atender às mais variadas necessidades sociais, pessoais e mercadológicas.

Quase todos os serviços e produtos consumidos por nós são derivados de organizações, a não ser aqueles produzidos por empreendedores individuais, artistas e trabalhadores autônomos. Fora isso, a Igreja, o Estado, as empresas, escolas, hospitais, times de futebol, associações, dentre muitas, são organizações constantes em nosso cotidiano. Em linhas gerais, Kunsch (2003) pondera que:

[...] as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados. São inúmeras as organizações, cada uma perseguindo seus próprios objetivos, dotadas de características próprias, com uma estrutura interna que lhes possibilita alcançar os objetivos propostos, mas dependente, como subsistema, de inúmeras interferências do ambiente geral, numa perspectiva sistêmica (KUNSCH, 2003, p. 27).

As organizações podem ser comparadas com organismos vivos e compreendidas como um sistema aberto³⁰ que mantêm um fluxo mútuo e contínuo de entradas e saídas com o ambiente, o que permite a elas acompanhar a mudança dos cenários e adaptarem-se às mutações ambientais (MORGAN, 2002). Sob esse ponto de vista, seriam como microssistemas de um sistema maior, a sociedade. É preciso enxergar as organizações em relação ao ambiente externo ao qual fazem parte, incluindo aspectos sociais, econômicos,

³⁰ “Um sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema”. (MORGAN, 2002, p. 59).

políticos, tecnológicos, ambientais e culturais. Essas variáveis afetam profundamente vida organizacional.

Nesse cenário de influências mútuas, as organizações se comportam como entidades interdependentes e, por isso, precisam se comunicar entre si. “O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, permitindo sua contínua realimentação e sobrevivência” (KUNSCH, 2003, p. 69). Para a autora, quando se fala em comunicação nas organizações, deve-se considerar que o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Para autora, o conceito de comunicação organizacional abarca todo o espectro de atividade comunicacionais e se aplica “a qualquer tipo organização - pública, privada, sem fins lucrativos, OSCs³¹, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa” (KUNSCH, 2003, p. 150).

No que tange as organizações, segundo Kunsch (2003, p. 149) a comunicação pode ser segmentada em quatro distintas modalidades que juntas configuram a comunicação organizacional, são elas: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. A sinergia entre essas modalidades é conhecida como comunicação integrada. Apesar do grande interesse pelo tema, o escopo da presente pesquisa não entrará em detalhes a respeito de todo o sistema de comunicação organizacional. Por outro lado, será dado algum enfoque na modalidade da comunicação institucional, pois a contribuição do design de comunicação visual nessa área pode ser imensa, como enfatiza Frascara (2000b) ao dissertar sobre as áreas de atuação do design de comunicação visual.

Para Torquato do Rego (1985 apud KUNSCH, 2003, p. 164), a comunicação institucional tem como objetivo “conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”³². Essa modalidade de comunicação é responsável pela construção da identidade e da imagem organizacional, caracteriza uma personalidade e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade na qual está a organização está inserida (KUNSCH, 2003, p. 164).

Entre uma lista de necessidades estratégicas para a comunicação organizacional, Torquato do Rego (1986, p. 100) aponta dois fatores intimamente, mas não exclusivamente, ligados ao design de comunicação visual. Um deles, é estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa. Trata-se de agregar elementos para conferir uma

³¹ Tomei a liberdade de alterar o termo original ONG para OSC, a fim de manter a coesão na escrita.

³² A citação de Torquato do Rego tem origem em documento impresso em mimeógrafo, com data de 1985.

personalidade à organização. Essa identidade seria formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e técnicas. Para o autor, a imagem organizacional é o que passa para a opinião pública e depende da identidade formada. A imagem é como uma sombra da identidade.

O outro fator citado por Torquato do Rego (1986) é a criação de uma linguagem sistêmica e uniforme para percorrer inúmeros canais e meios de comunicação a fim de preservar a coesão da identidade organizacional. Essa unidade não é conferida apenas pela linguagem visual, mas também pela linguagem verbal e textual e pela periodicidade e formato das publicações veiculadas. De qualquer forma, a sistematização é um fator importante para consolidar a identidade de uma organização.

Sobre identidade, Gui Bonsiepe (2010, p. 64) entende que “são, em primeiro lugar, construtos criados pela linguagem, porém não menos mediante recursos visuais”. O autor ainda complementa: “A identidade não é tanto o que cada um tem, mas sim vive no imaginário do outro. Identidades pertencem ao *l’imaginaire*. Elas são artefatos de comunicação”.

A partir dos conceitos apresentados, é possível destacar que a manipulação das informações visuais da comunicação organizacional pode interferir na percepção que os públicos têm a respeito da organização. No caso das OSCs, um sistema de identidade visual estruturada pode refletir em imagens estratégicas para seus públicos, como uma imagem de credibilidade para governos, de urgência para as pessoas beneficiadas, de ativismo para colaboradores ou de eficiência para fomentar parcerias com organizações privadas.

Por outro lado, as organizações como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, “não podem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados” (KUNSCH, 2003, p. 72). Para a autora, é preciso ter uma visão holística da comunicação organizacional, levando em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos externos e internos. Portanto, além da sistematização, o planejamento das ações de comunicação também é essencial.

O planejamento estratégico da comunicação resulta em um plano de comunicação³³, um documento que anuncia diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. Kunsch (2003, p. 272) enumera algumas fases consideradas primordiais para a elaboração de um plano estratégico da comunicação organizacional, são elas: i) definição da missão, visão e valores da comunicação; ii) estabelecimento de filosofias e políticas de comunicação; iii) determinação de objetivos e metas de comunicação; iv) esboço

³³ Considera-se plano de comunicação um documento escrito do resultado de todo o processo do ato de planejar.

das estratégias gerais; e v) montagem de orçamento geral. Feito isso, é preciso implementar o plano, o que inclui sua divulgação, implementação em si, controle das ações e avaliação dos resultados. Mais uma vez, o intuito aqui não é adentrar em minúcias do planejamento em questão, mas apenas anunciar os pontos principais de sua composição. Sobre o planejamento estratégico de comunicação, vale ressaltar a posição da autora ao considerar que o mesmo “é aplicável em qualquer tipo de organização (pequena, média ou grande, pública, privada, de classe, etc.)” (KUNSCH, 2003, p. 276).

Contudo, a comunicação organizacional também pode ser analisada sob uma perspectiva setorial, como expressão de um setor da sociedade. Sob essa ótica, Cabral (1996) questiona o funcionamento e a efetividade da comunicação das ONGs (mais uma vez, será adotado o termo ONG nos próximos parágrafos em função da referência histórica, como já mencionado antes). O professor salienta que a evolução da comunicação nas ONGs foi marcada pelo enfraquecimento da produção de meios alternativos de comunicação em favor de uma tentativa de adequar-se ao modelo de comunicação de massa vigente na época. Essa postura teria contribuído para uma visão distorcida da imagem dessas organizações perante a população. Um exemplo foi o caso da chacina da Candelária, no qual uma reportagem do *Jornal do Brasil*³⁴ em decorrência dos assassinatos, coloca em questão a legitimidade do trabalho das ONGs sugerindo que as organizações têm interesse em manter as crianças na rua para arrecadarem mais financiamentos. Na edição do jornal em questão, o foco do problema foi desviado e a pauta sobre as questões sociais que dão origem aos problemas da população de rua não foi abordada nas reportagens.

Ao não perceberem a comunicação como um fim, para eficiência dos projetos que desenvolvem, as ONGs contribuem para que a população tenha uma visão distorcida dos trabalhos que fazem. Torna-se necessário, portanto, não só discutir esse tema nos fóruns específicos do setor, mas investir numa ação que torne as pessoas mais esclarecidas a respeito do papel político que tais entidades cumprem na sociedade, que é bastante diferente de enfatizar uma determinada ONG em especial (CABRAL, 1996, p. 87).

³⁴ Trata-se da reportagem *Indústrias do menor*, do *Jornal do Brasil*, em 1 ago. 1993, p. 27. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/030015_11/118324. Acesso em: 7 maio 2022.

Figura 3 – Retrospectiva de cartazes dos encontros Intereclesiais de CEBs.



Fonte: O primeiro cartaz, no topo à esquerda, é do 1º encontro de CEBs, em 1975. O último cartaz, na base à direita, é do 15º encontro, de 2022. Disponível em: <https://www.cnbb.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

O autor descreve, em um primeiro momento, na década de 1970, que a forma de fazer e pensar comunicação nas organizações civis tinha influência dos movimentos sociais e da ala progressista da Igreja Católica, nos quais se praticava uma comunicação comunitária e alternativa³⁵ aos meios dominantes. Os CEBs, Comunidades Eclesiais de Base, enfatizavam a comunicação interpessoal e formavam uma rede própria, tecida por produtos majoritariamente impressos, como boletins diocesanos, folhetos, literatura de cordel e cadernos de formação (CABRAL, 1996, p. 66). Os movimentos sociais, por sua vez, contrários à alienação dos meios de comunicação de massa, incentivaram a formação de uma consciência crítica por meio do encorajamento à participação popular na mobilização social. Por este viés contra-

³⁵ Segundo Moraes (2007), meios de comunicação alternativos se associam a linhas editoriais contra-hegemônicas, a práticas colaborativas na geração da informação e a uma permanente articulação com movimentos sociais, sem a tentação de atrelá-los política ou partidariamente.

hegemônico³⁶, se empenharam na produção de experiências alternativas de comunicação, como discursos, assembleias, passeatas em conjunto com os produtos impressos de baixo custo. No entanto, os meios alternativos não se traduziram em uma possibilidade real de comunicação das organizações com a população, pois se fecharam na articulação do próprio espaço, desconsiderando quem estivesse de fora do circuito das ONGs. Dessa forma, a comunicação das organizações não se propagava além do seu próprio círculo e a construção da imagem das ONGs para a população ficou a cargo da grande mídia.

Segundo Cabral (1996), uma das características dos meios alternativos era a valorização da palavra em detrimento da imagem. Em uma perspectiva da retórica do convencimento, a palavra tornaria palpável à população questões e formas possíveis de organização e reivindicação típicas dos movimentos sociais.

A partir da década de 1980, em um segundo momento, observa-se uma abertura radical para a utilização da mídia de massa com objetivo de alcançar o maior número possível de pessoas não integradas às ONGs. As organizações se desagregaram dos movimentos sociais em busca de sua própria identidade e se promoveram como formuladoras e executoras de políticas públicas alternativas (CABRAL, 1996, p. 75), em contraponto à imagem³⁷ imposta pelos meios de massa em relação a essas organizações. Porém, o equívoco das ONGs em relação à comunicação, foi de cavar espaço na mídia de massa às custas da banalização de suas atividades, uma vez que os grandes veículos tendem a sintetizar assuntos que merecem esclarecimentos mais profundos. Nesse momento, as agências de cooperação internacional passam a ver com outros olhos a comunicação das ONGs ao direcionarem os financiamentos para as estratégias de grande impacto e alta visibilidade para suas iniciativas. Essa prática contribuiu ainda mais para a distorção da imagem institucional das OCSs e para o esvaziamento do discurso político de suas ações.

Se, por um lado, essa estratégia de atuação em comunicação representa uma novidade no trato com a sociedade e de fato um ganho significativo no impacto alcançado por projetos e pesquisas que desenvolvem, cada vez mais as ONGs consolidam a imagem produzida pela mídia a respeito dessas organizações: a de que fazem o que o governo

³⁶ “No entender de Gramsci, a hegemonia pressupõe a conquista do consenso e da liderança cultural e político-ideológica de uma classe ou bloco de classes sobre as outras. Além de congregar as bases econômicas, a hegemonia tem a ver com entrecosques de percepções, juízos de valor e princípios entre sujeitos da ação política” (MORAES, 2010).

³⁷ Segundo Cabral (1996), a imagem imposta pela mídia era a de que as OSCs existiam para dar cabo de ações e projetos que o Estado não conseguia realizar. Como se OSCs fossem uma extensão do Estado.

não faz. O governo, por sua vez, se torna mais próximo das ONGs, elegendo-as como interlocutores junto à sociedade, já que os movimentos sociais não poderiam cumprir esse papel (CABRAL, 1996, p. 86).

Para Cabral (1996), uma saída para reverter essa situação, seria o êxito das ONGs em conquistar a democratização da comunicação no país, com a criação de canais e veículos próprios com capilaridade suficiente para atingir os grandes centros urbanos e a população de pequenas localidades. Assim a comunicação extrapolaria a função de expressar uma imagem organizacional e poderia ser vista também como um elemento de mobilização social.

Nesse sentido, Peruzzo (1999) sugere pensar a comunicação organizacional pelo viés da educação. Para a autora, “educação significa educar para a sociedade... para a convivência social e a cidadania, para a tomada de consciência e o exercício dos direitos e deveres do cidadão” (PERUZZO, 1999, p. 211). Assim como a escola, as organizações (igreja, meios de comunicação, família, entre outras) também configuram espaços de aprendizagem para o exercício da cidadania, em especial as OSCs (a partir daqui será retomado o termo OSC, em detrimento de ONG) e os movimentos sociais, onde pessoas estão organizadas em torno de uma causa social. A comunicação, nesses termos, está inserida no espaço da educação informal, fora do ambiente escolar, viabilizada no dia a dia por meio de intermediações interpessoais, coletivas e organizacionais. A educação informal está atrelada a uma certa insubordinação às instituições de poder, como Igreja, Estado e a escola, por parte dos movimentos sociais, ambientais, de gênero e raça, conforme aponta Martín-Barbero.

“...estes movimentos, pequenos, em sua maioria inarticulados, à medida que se articulem e articulem a escola, e os meios de comunicação municipais, comunitários, irão criando redes de formação de cidadãos que vão ser muito eficazes, para fazer com que essas vozes dispersas comecem a tomar corpo no espaço regional e, inclusive, no espaço nacional” (MARTÍN-BARBERO, 1999, p. 79)

Segundo Peruzzo (1999), “no contexto de tais movimentos, desenvolvem-se experiências de uma comunicação que pode ser denominada de popular ou comunitária”. Uma das características desse tipo de comunicação é o exercício da participação direta, no qual os receptores das mensagens também se tornam produtores das mesmas. “A pessoa inserida nesse processo tende a mudar o seu modo de ver o mundo e de relacionar-se com ele. Tende a agregar novos elementos à sua cultura” (PERUZZO, 1999, p. 2017-18).

A Repórter Brasil, OSC entrevistada para essa pesquisa, possui em seu site³⁸ uma sessão inteiramente dedicada à educação³⁹. Trata-se do projeto *Escravo, nem pensar!*, o primeiro programa nacional de prevenção ao trabalho escravo no Brasil. O programa é especializado na criação de metodologias para fins educacionais, dedicadas à abordagem de temas de direitos humanos, e produz conteúdo gratuitos disponíveis em diversos formatos, impressos e digitais, incluindo audiovisual e jogos. Um exemplo são os *Cadernos Temáticos*. Em formato pdf, podem ser baixados no site da OSC e apresentam informações sobre temas importantes relacionados ao eixo de atuação do projeto, como trabalho infantil-juvenil, migração, condições de trabalho, entre outros. O *Escravo, nem pensar!* também oferece processos formativos para educadores. Segundo informações do próprio site, as formações são processos de aprendizagem pelos quais o conhecimento entre a sua equipe e o público é trocado a partir da construção coletiva e paulatina. Diferentemente de cursos ou capacitações, buscam o efeito prolongado e sustentável de suas ações.

Figura 4 – Repórter Brasil: Migração – O Brasil em movimento



Exemplo de um caderno temático da Repórter Brasil. Migração – O Brasil em movimento (2ª edição atualizada). Disponível em: <https://escravonempensar.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Outro exemplo de ação educativa pode ser visto na OSC Criola, também entrevistada para a pesquisa. A organização compartilha em seu site⁴⁰ livros, apostilas, cartilhas, cursos e debates produzidos por redes de OSCs e trazem temas essenciais para a atuação política em defesa dos direitos de mulheres negras. Apenas como uma amostra desse tipo de material, a

³⁸ Disponível em: <https://escravonempensar.org.br/> Acesso em: 17 maio 2022.

³⁹ Ao clicar na opção educação, no menu do site da Repórter Brasil, uma nova janela é aberta redirecionamento para o projeto *Escravo, nem pensar!*. Disponível em: <https://escravonempensar.org.br/>. Acesso em: 17 maio 2022.

⁴⁰ Disponível em: <https://criola.org.br/>. Acesso em: 17 maio 2022.

cartilha *Terreiros em luta: caminhos para o enfrentamento ao racismo religioso*, pode ser baixada do site de Criola nas opções: digital, para impressão em cores e para impressão somente em preto. Além das cartilhas, a OSC produz mensalmente o Boletim Criola, distribuído via e-mail para quem quiser se cadastrar no site para receber. O boletim apresenta uma coletânea de notícias sobre a área de atuação da OSC, também divulga ações e projetos de Criola e chama para ação em manifestações e assinatura de manifestos online, configurando uma espécie de meio de comunicação alternativo com formato próprio da internet.

Figura 5 – Criola: capas de cartilhas



Exemplos de capas de cartilhas disponibilizadas no site de Criola. Disponível em: <https://criola.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

A internet, como um ecossistema digital, de arquitetura descentralizada, multiplicação de fontes de emissão, disponibilização ininterrupta de dados e utilização simultânea abriu espaço para a emergência da comunicação alternativa em rede⁴¹ que defende a liberdade de expressão e direitos da cidadania (MORAES, 2007). Esse corpo alternativo é formado por coletivos de jornalistas, fotógrafos, OSCs e comunicadores e envolve atividades voltadas à distribuição e à permuta de notícias, artigos, traduções e materiais audiovisuais.

A rede mundial de computadores tem permitido experiências de produção e difusão informativa com sentido contra-hegemônico – isto é, de questionamento do

⁴¹ Moraes (2007) cita alguns exemplos de meios alternativos de comunicação, como: <http://www.ciranda.net/>; <https://www.lahaine.org/>; <https://info.nodo50.org/> e <https://rebellion.org/>. Acesso em: 7 maio 2022.

neoliberalismo e da ideologia mercantilista da globalização, bem como de denúncia de seus efeitos anti-sociais (MORAES, 2007).

Para Moraes (2007), a internet é vista como uma arena de lutas e conflitos pela hegemonia, com batalhas permanentes pela conquista do senso social e da liderança cultural-ideológica de uma classe ou bloco de classes sobre as outras. Um ambiente compartilhado como a internet favorece convívios participativos e reciprocidade, abrindo espaço para uma comunicação politizada e, conseqüentemente para a comunicação das OSCs.

O CEASM, Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré, uma das OSCs entrevistadas no presente estudo, proporciona, com o jornal *O Cidadão*⁴², um meio de comunicação alternativo semelhante ao indicado por Moraes (2007). O jornal existe desde 1999 e no início sua circulação era impressa. Hoje, em formato digital, uma das principais vertentes editoriais do veículo é o fortalecimento da identidade local, que cunhou o termo *mareense* com intuito de fazer com que os moradores se afirmassem como parte da favela.

Figura 6 – CEASM: Jornal O Cidadão.



Fonte: À esquerda uma imagem de uma versão impressa do jornal, de 2004. À direita, a imagem da página inicial do site do Cidadão online. Disponível em: <https://jornalocidadao.net/> Acesso em: 14 jun. 2022.

Contudo, não é apenas por meios das OSCs que é possível proporcionar participativos e politizados. Um exemplo de atuação independente e que não se configura como uma OSC,

⁴² Disponível em: <https://jornalocidadao.net/> Acesso em: 17 maio 2022.

é o Design Ativista⁴³, um canal de difusão de conteúdo político que reúne imagens produzidas por diversos designers. Essas imagens, em geral publicadas na rede social *Instagram*, são aglutinadas pela *hashtag*⁴⁴ #designativista. O funcionamento é simples, a rigor qualquer pessoa pode utilizar a *hashtag* em sua publicação e a automaticamente passa a fazer parte da coletânea do Design Ativista. Em maio de 2022, a *hashtag* #designativista somava mais de sessenta e sete mil resultados. Algumas dessas imagens marcadas pela *hashtag* ficam disponíveis no perfil Design Ativista, no Instagram. Nota-se que o modelo de organização e funcionamento desse movimento é descentralizado e horizontal, uma vez que o controle da difusão das publicações se dá por meio de compartilhamento dos usuários da rede social e não por uma instância reguladora.

Figura 7 – Design Ativista: exemplos de publicações no perfil do *Instagram*.



Fonte: <https://www.instagram.com/designativista/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁴³ “No Instagram, a *hashtag* foi proposta e é continuamente realimentada a partir do perfil @designativista, administrado por membros do coletivo Design Ativista Para Quem Não Aguenta Mais (ou, simplesmente, Design Ativista). O coletivo, por sua vez, foi idealizado pela Mídia Ninja e pela Ideafixa, sobre as quais trataremos um pouco mais à frente. Enquanto o Design Ativista atua fundamentalmente no Instagram, a Mídia Ninja parece ser a principal impulsionadora da difusão do material no Twitter, conforme nossos acessos àquela rede em junho e julho de 2020” (Villas-Boas; Queiroz, 2020). <https://www.instagram.com/designativista/>. Acesso em: 17 maio 2022.

⁴⁴ “A *hashtag* é uma palavra ou combinação de palavras que, antecedida pelo sinal de tralha (#), é usada em postagens no Instagram (e, igualmente, em outras redes sociais) como um indexador para recuperação de dados: ao inseri-la na ferramenta de busca daquela rede, o usuário acessa uma compilação de postagens que têm em comum o uso daquele indexador. As *hashtags* podem ser mais duradouras ou muito efêmeras, dependendo do interesse dos usuários da rede” (Villas-Boas; Queiroz, 2020).

A comunicação das OSCs, a partir das considerações de Cabral (1996), encontra hoje na internet um campo fértil para o desenvolvimento de meios alternativos de comunicação, conforme aponta Moraes (2007). Das OSCs entrevistadas para esse estudo, todas possuem perfis institucionais em redes sociais diversas, nos quais é possível encontrar mensagem políticas, depoimentos, divulgação de projetos sociais, cursos e outras atividades das OSCs. Os perfis de redes sociais permitem ao público comentar e compartilhar as publicações da OSCs. Não que possam ser considerados de fato meios alternativos de comunicação, mas os perfis oferecem para as pessoas um canal aberto com as OSCs, de fácil acesso, em tempo integral e massivamente apoiados na comunicação visual, no caso da rede social Instagram. Além disso, como já comentado, outras possibilidades digitais e impressas também demonstram forte apelo visual e comunicativo: os sites institucionais ou de projetos das OSCs, canais notícias, publicações digitais e impressas, e-mail, jogos, entre outros. Esse conjunto de produtos corresponde, em parte, a oportunidades para a prática do design de comunicação visual no ambiente organizacional das OSCs.

3 RELATOS E APONTAMENTOS SOBRE DESIGN NA PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Esse capítulo pretende analisar os relatos das oito OSCs entrevistadas para essa pesquisa sob a ótica de práticas, produtos e o papel que o design de comunicação visual ocupa nas organizações. Antes disso, será comentada a metodologia de pesquisa empregada no estudo.

3.1 Metodologia de pesquisa

De caráter exploratório e qualitativo, a presente pesquisa teve como seu principal processo metodológico a realização de entrevistas discursivas guiadas, conforme mencionado na introdução do texto. Essa modalidade de entrevista se caracteriza pela condução do entrevistador por meio de um roteiro de perguntas abertas ao entrevistado, sendo possível alterar a ordem das perguntas ou mesmo aprofundar em aspectos não contidos no roteiro inicial. A forma de condução da entrevista é definida ao longo da mesma, de acordo com o direcionamento do entrevistador (CARDANO, 2017).

Fontes secundárias de informação também foram analisadas. Parte dessas informações foram apresentadas no primeiro capítulo por meio dos dados estatísticos extraídos do *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil* (LOPEZ, 2018). Além disso, para a preparação das entrevistas foram realizadas pesquisas em materiais disponíveis na internet sobre as OSCs e sobre as pessoas entrevistadas. Todas as figuras inseridas ao longo do texto, todas foram obtidas em ambiente *online* ou documentos digitais públicos, como websites, redes sociais e arquivos disponíveis para download, ou são parte do banco de imagens do autor.

Os tópicos de análise das entrevistas, planejados previamente e que deram origem ao roteiro de perguntas abertas, se apoiam em três áreas temáticas relacionadas ao ambiente organizacional das OSCs. São eles: i) perspectivas acerca do design; ii) produtos de design; iii) práticas de design.

O critério de seleção das OSCs participantes da pesquisa procurou nivelar de alguma maneira as organizações com intuito de permitir uma comparação analítica entre elas. Grandes divergências de porte e quantidade de colaboradores oferecem condições de trabalho muito

distintas às organizações e tornaria a investigação inviável. Sendo assim, os critérios estabelecidos foram:

1. Possuir a razão social *associação privada*.
2. Ser brasileira e com atuação em território nacional, a fim de viabilizar a comparação analítica, já que OSCs de outros países poderiam trazer questões culturais diversas que não caberiam ser analisadas no tempo de duração do curso de mestrado.
3. Ter porte mediano, com equipe fixa na faixa entre dez e 20 pessoas. Esse ponto diz respeito à capacidade de produção das OSCs e tem relação com seu potencial de demanda de produtos de design de comunicação visual.

A escolha da razão social, apresentada no tópico, se deu por duas razões. A primeira, no sentido de investigar apenas organizações como mesma natureza jurídica e facilitar a comparação entre elas. A segunda razão, determinante para a escolha de associações privadas, diz respeito ao grau de liberdade da escolha da área de atuação dos membros da organização, uma vez que nas associações o foco de atuação não é determinado por uma orientação religiosa nem por diretrizes de um único fundador.

A localização geográfica das organizações entrevistadas concentra-se nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. A opção por estas cidades não foi um critério de seleção propriamente dito, mas se mostrou a opção mais viável de realizar a pesquisa, uma vez que as duas cidades apresentam juntas mais de 27% das OSCs do país (LOPEZ, 2018, p. 28).

Ainda sobre as OSCs entrevistadas, buscou-se selecionar áreas de atuação diversificadas, abrangendo meio ambiente, educação, direitos humanos, representatividade na política, cidadania, educação, cultura, comunicação e memória comunitária. Procurou-se também escolher modelos de atuação diferentes, variando entre produção de matérias jornalísticas, gestão de projetos socioambientais, fomento de campanhas de mobilização, consultoria organizacional, entre outros.

O critério de recrutamento das pessoas entrevistadas foi mais simples. Optou-se por selecionar pessoas com cargo de direção, coordenação ou gestão que possuíam alguma relação com o setor de comunicação das organizações. Esse parâmetro diz respeito ao conhecimento das entrevistadas e entrevistados sobre as diretrizes estratégicas de comunicação das OSCs. Em geral, cargos como esses não somente têm acesso a informações estratégicas da organização, como esses dados são elementos-chave para a execução de seus trabalhos. Além do mais, pessoas com tais cargos costumam ter poder decisão nos processos internos da OSC,

o que influi direto na relação com designer, seja nas etapas de *briefing*⁴⁵ ou de aprovação de produtos, ou na contratação de profissionais.

Ao todo foram realizadas oito entrevistas entre, junho de 2021 e maio de 2022, todas em formato remoto, com duração aproximada entre uma hora e uma hora e meia. Inicialmente o modelo à distância foi uma opção frente às normas de distanciamento social impostas pela pandemia de Covid-19. Em um segundo momento, com o abrandamento dos casos de infecção e mortes, optou-se por manter os moldes das primeiras entrevistas como forma de padronização. Um número menor de entrevistas foi realizado em relação ao que se pretendia inicialmente. Na etapa de planejamento da pesquisa estimou-se a quantidade de dez entrevistas como meta inicial, porém, após a realização da oitava entrevista, observou-se uma certa saturação nas respostas das entrevistadas e entrevistados, como a repetição de questões similares sobre sistematização de identidades visuais, rejeição ao design por parte da equipe das OSCs e entendimentos semelhantes sobre o papel estratégico do design dentro das organizações. Sendo assim, optou-se por encerrar em oito o número de entrevistas.

Na etapa preparatória das entrevistas, além da pesquisa de informações secundárias, como mencionado acima, foram enviados termos de consentimento às pessoas entrevistadas, a fim de formalizar sua participação. Já durante a entrevista, a abordagem do entrevistador foi semelhante em todos os casos e teve início com uma breve apresentação do tema da pesquisa. Além disso, a fim de proporcionar conforto às entrevistadas e aos entrevistados, foi esclarecido o propósito do entrevistador em observar e conhecer o modo de operação da OSC e os pontos de vistas pessoais em relação ao design de comunicação visual, logo, não havia resposta certa ou errada, qualquer informação poderia ser relevante para pesquisa. Em seguida foram aplicadas as perguntas abertas do roteiro enquanto o entrevistador tomava notas em seu caderno e, ao final, proferidos agradecimentos aos participantes. Na etapa posterior às entrevistas foram analisados as anotações e os áudios, com transcrição de alguns trechos das falas para inserção ao longo do texto da próxima seção.

3.2 Análise das entrevistas com OSCs

⁴⁵ "Resumo, série de referências fornecidas contendo informações sobre o produto ou objeto a ser trabalhado, seu mercado e objetivos. O briefing sintetiza os objetivos a serem levados em conta para o desenvolvimento do trabalho. Muitas vezes, o designer auxilia em sua delimitação (VOLLMER, p. 18)"

Nas próximas páginas, serão apresentadas individualmente as organizações e as entrevistadas e entrevistados que participaram da pesquisa. Nas seções abaixo, será feita uma análise particular de cada entrevista, relacionando tópicos de um relato com outros, sempre que possível. A sequência estabelecida seguiu a ordem cronológica de realização das entrevistas.

3.2.1 Criola

Criola é uma associação privada sem fins lucrativos, fundada em 1991, exclusivamente formada por mulheres. Sua causa social reside na luta em defesa e promoção dos direitos das mulheres negras cis e trans. A organização enxerga as mulheres negras como agentes de transformação social e suas ações visam instrumentalizá-las para atuar nos espaços públicos no enfrentamento ao racismo, sexismo, lesbofobia e transfobia. Para isso, Criola atua em campanhas de mobilização social, realiza de estudos e pesquisas e presta assessoria técnica para entidades privadas. Também realiza um trabalho de produção de conhecimento e formação das mulheres negras por meio de cursos, encontros e publicações informativas e educativas⁴⁶.

Figura 8 – Logotipo de Criola.



Fonte: Banco de imagens do autor.

⁴⁶ Disponível em: <https://criola.org.br/onepage/quem-somos/>. Acesso em: 6 ago. 2021.

A coordenadora geral e fundadora de⁴⁷ Criola, Lúcia Xavier, concedeu a entrevista para a presente pesquisa em seu ambiente de trabalho. Ao longo dos oitenta minutos em que conversamos, Lúcia se manteve quase todo o tempo séria, com fala firme e gesticulando com as mãos. A entrevistada é assistente social, formada pela Escola de Serviço Social da UFRJ, e tem um currículo extenso, possui uma série de artigos publicados sobre questões de igualdade racial, recebeu diversos prêmios por sua atuação social, foi conselheira do *Global Found for Women* e do Fundo Elas, dentre outras atividades⁴⁸. Lúcia é a única integrante da organização que está presente desde sua fundação, portanto, se considera a guardiã de Criola.

Meu primeiro contato com a entrevistada foi em uma reunião de trabalho, no início de 2021, em função de um projeto de design para Criola, no caso, o redesenho e sistematização da identidade visual da organização. O convite para participar da entrevista veio após a conclusão desse projeto. Entrei em contato por e-mail e Lúcia respondeu no mesmo dia, se mostrou interessada na pesquisa e confirmou um dos horários que eu havia pré-indicado como sugestão de data.

Na entrevista, Lúcia relatou que "até o início dos anos 2000, as dimensões de design e comunicação não eram tão objetivas quanto hoje, mas sempre foram políticas". Esta afirmação se desdobra de duas maneiras. A primeira parte da fala, sobre a falta de objetividade do design e da comunicação, se refere aos primeiros vinte anos da organização, quando havia um processo pouco sistematizado sobre o uso de elementos visuais do universo institucional de Criola. Nesse momento, a noção de imagem organizacional não era uma questão para as integrantes de Criola. O foco eram as ações da organização, seus projetos e atividades. A comunicação visual era voltada para informar e expressar valores acerca da área de atuação de Criola, não necessariamente para consolidar uma imagem organizacional. Segundo a coordenadora geral da OSC, não fazia sentido ter um manual de identidade visual⁴⁹ naquela época, nas décadas de 1990 e 2000. A confecção dos materiais de comunicação era feita de forma "caseira" e não havia recursos financeiros disponíveis para comunicação e design como é hoje, quando qualquer projeto conta com uma verba disponível para comunicação e design, conta Lúcia.

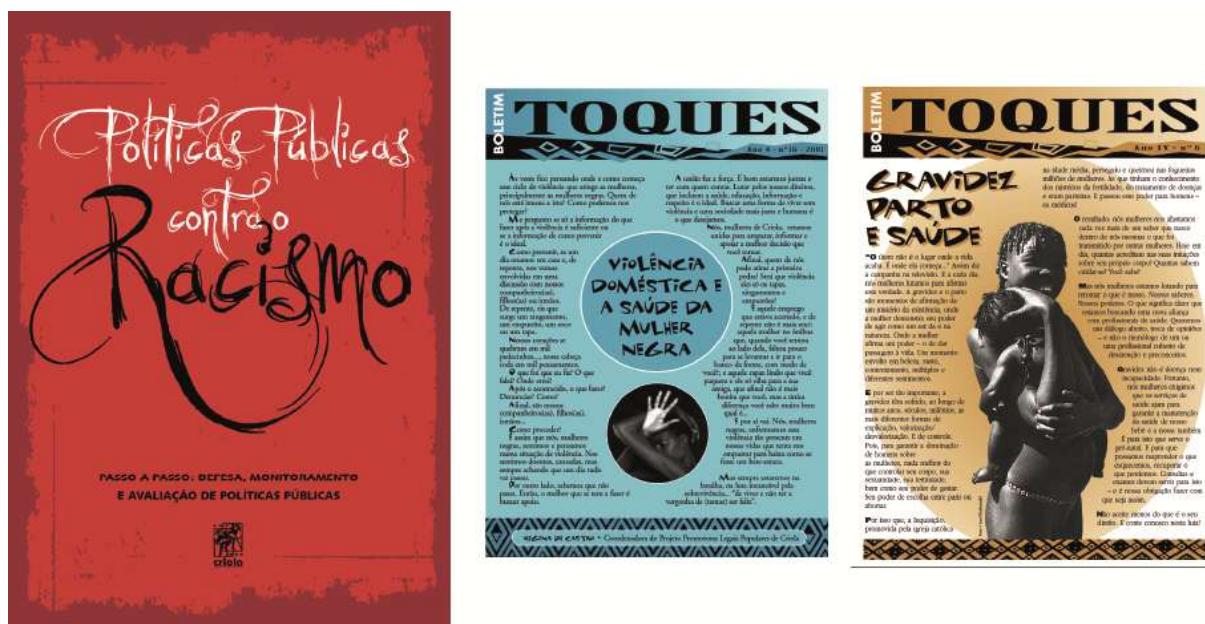
⁴⁷ O não uso do artigo de gênero "a" que antecede o substantivo Criola é uma diretriz de comunicação da organização. Optei por seguir a mesma orientação no texto da pesquisa.

⁴⁸ Disponível em: <https://bityli.com/BWMXNh>. Acesso em: 22 ago. 2021.

⁴⁹ Documento impresso ou digital que contém informações e diretrizes de aplicação de um sistema de identidade visual.

Na segunda parte da afirmação, sobre o aspecto político do design e da comunicação, Lúcia se refere ao grau de conscientização das integrantes de Criola sobre a importância da representação visual simbólica em seus materiais de comunicação para dar força ao seu discurso de ativismo sobre questões sociais de gênero e raça. A entrevistada conta que, nos primeiros anos da OSC, eram suas próprias integrantes que confeccionavam seu material de comunicação, no caso, nenhuma delas era designer. Esse modelo era semelhante à comunicação dos movimentos sociais nas décadas de 1970 (CABRAL, 1996). Foi por meio de colagens e ilustrações, da prática cotidiana e da vivência, que elas, aos poucos, definiram algumas características do que seria no futuro (em 2021, conforme comentado adiante) seu sistema de identidade visual, tais como o uso de: paleta de cores vibrantes, fotografias e de rostos de mulheres negras. Para Lúcia, a simbologia da cultura negra não está nos adereços tribais estereotipados, mas pode ser representada por rostos de mulheres negras e por uma paleta de cores fortes, pois força é uma das virtudes dessas mulheres.

Figura 9 – Exemplos de materiais impressos de Criola (2001).



Fonte: Arquivos em formato PDF cedidos pela coordenadora geral de Criola.

Nos anos iniciais de Criola, até o ano 2000, o esforço da OSC era maior para firmar uma identidade enquanto movimento social do que enquanto organização. Essa característica da ausência de preocupação com a imagem organizacional, por parte das OSCs, foi apontada por Landim (1993a) como pensamento corrente no campo, na década de 1970. Porém, a transformação dos meios de comunicação, principalmente com a criação das redes sociais, e a institucionalização das OSCs no país criaram um cenário no qual a imagem organizacional

se tornou um elemento chave para a atuação e até sobrevivência das organizações sem fins lucrativos. Esse contexto histórico produz influências na percepção de OSCs sobre sua imagem organizacional, até os dias de hoje, como será debatido na maior parte das entrevistas da presente pesquisa.

Ao longo de sua trajetória, Criola contou com apoio de diversos colaboradores de áreas afins à comunicação e ao design. Na década de 1990, havia um "rapaz" que ajudava a organização na criação de seu material de comunicação visual. Em 2000, a OSC contratou um designer que já havia trabalhado na Fiocruz. Nos anos seguintes outros profissionais passaram por Criola e deixaram suas contribuições de forma pontual, seja implementando melhorias no site da OSC ou criando materiais de comunicação visual para os projetos de Criola. Entre 2017 e 2020, a organização contratou uma consultoria especializada em comunicação, que trabalhou para consolidar a imagem organizacional de Criola. Hoje em dia, Criola conta com uma profissional de comunicação fixa na equipe e contrata uma agência de comunicação para gerenciar suas redes sociais.

Atualmente, a coordenadora geral de Criola está atenta à sistematização dos elementos visuais da identidade organizacional da OSC e empenha esforços nesse sentido, como a contratação de um estúdio de design⁵⁰ para consolidar seu sistema de identidade visual, em 2021. O trabalho, realizado quase trinta anos após a fundação da organização, teve como primeira premissa manter intacto o logotipo⁵¹ original da OSC, dada sua importância histórica para as integrantes de Criola e seu grau de propagação após quase trinta anos de existência. A segunda premissa está atrelada a questões de diversidade de representação. Para Lúcia, o fato de Criola ter uma linguagem visual menos formalizada, até então, abria possibilidades para representação de uma variedade de mulheres negras, uma vez que não estariam "presas" a um manual de identidade visual.

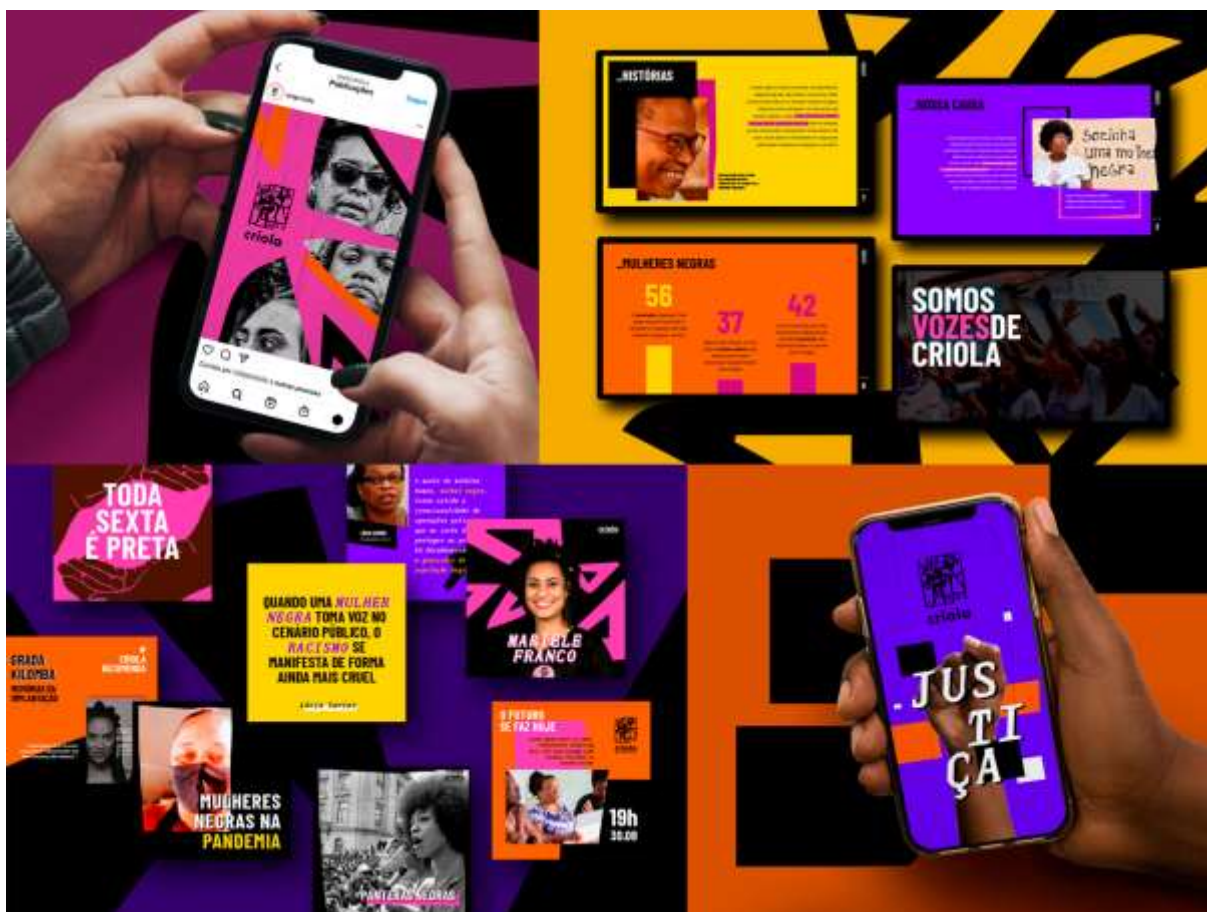
Levando em conta que a diversidade de representação das mulheres é uma questão fundamental para Criola, esse conceito também foi contemplado no sistema visual da OSC. Os elementos gráficos do sistema foram projetos para permitir uma ampla gama de possibilidades de combinação entre si, a fim de representar características da diversidade das mulheres. A paleta de cor do sistema apresenta quatro cores, além do preto, que podem ser aplicadas livremente, sem predominância de uma sobre a outra. Outro elemento variável são

⁵⁰ Refiro-me ao estúdio Disarme Grafico. Disponível em: <https://disarmegrafico.com/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁵¹ Marca comercial de uma organização constituída por uma ou mais palavras ou por um grupo de letras grafadas em estilo característico. (VOLLMER, p. 126). Pode ser acrescida ou não de um símbolo.

os grafismos, estes têm formas diversas e irregulares com base em triângulos e retângulos extraídos do símbolo da OSC. Para a tipográfica, há três opções distintas para criar dinâmica nos textos do material de comunicação da organização. A possibilidade de variar elementos visuais, mesmo que dentro de um sistema limitado, oferece a Criola, ao mesmo tempo, uma diversidade de representação visual e uma linguagem gráfica distinta e reconhecível. Para Lúcia, os elementos do sistema de identidade visual da organização estão cada vez mais atrelados ao engajamento do público, pois permitem um reconhecimento imediato de seu material de comunicação, principalmente nas redes sociais.

Figura 10 – Aplicações do novo sistema de identidade visual de Criola (2021).



Fonte: Banco de imagens do autor.

Os produtos de design mais recorrentes em Criola são: publicações educativas em formato digital e impresso, boletins informativos, material para redes sociais, comunicação visual e apresentações de projetos e campanhas, newsletter digital⁵² semanal. A organização

⁵² Formato editorial de publicação periódica eletrônica, distribuído via correio eletrônico (e-mail) e destinado à difusão e divulgação de informações organizacionais.

também já proporcionou a criação de sites para seus projetos. Nessa lista inclui-se a *Multiversidade* Criola, uma plataforma de cursos online, e o *Alyne*, um site de denúncia de violação de direitos de mulheres negras e de articulação cyber ativista.

A entrevistada diz que o design "não pode deixar dúvidas no que é expressado". A mensagem deve ser objetiva e retratar a realidade. "Quando queremos convocar para a ação, a gente quer o melhor das mulheres. E elas já dão o melhor de si. Não deve ser diferente." Segundo Lúcia, a mulher negra, assim como ela, pode e deve representar outras mulheres negras, mesmo com todas as diferenças entre elas. Um exemplo nesse sentido é a opção do uso de fotografias de mulheres negras "reais", em contraponto às mulheres "irreais" das editoriais de fotografia, principalmente no universo de campanhas publicitárias. Para a entrevistada, "hoje, a comunicação e o design vão cumprir o papel de engajamento para nós".

A coordenadora geral de Criola considera que o conhecimento técnico, a formação e a experiência profissional precisam ser complementados com o entendimento das causas de luta da OSC, como o racismo e as questões de gênero. Não adianta apenas um bom currículo ou portfólio e nem somente ser engajado socialmente. A união dos dois aspectos, profissional e social, é vista por Lúcia como a condição ideal para um profissional atender bem às demandas de Criola. Arelado a isso, um dos problemas apontados por Lúcia, na relação com designers, diz respeito à falta de sensibilidade e compreensão sobre as questões simbólicas e sobre a atuação de Criola. Segundo a entrevistada, é muito recorrente haver rodadas e rodadas de aprovação até que o designer consiga atender às expectativas da coordenadora em termos de representação visual.

A linguagem visual de um dos projetos de Criola, o site *Alyne*⁵³ foi um exemplo citado por Lúcia e ilustra a questão acima. Alyne Pimentel foi uma mulher negra jovem, morta por negligência médica durante a gestação de seu segundo filho. Neste caso, o designer apresentou imagens de uma barriga de gestante e de uma semente como opções de solução para a assinatura visual do site, enquanto o propósito do projeto não era tratar de questões de mortalidade materna e sim de ativismo na internet contra a violação dos direitos de mulheres negras. Ao que parece, situações como essas poderiam ser atenuadas com práticas de codesign, como sugerem Sanders e Stappers (2008) e Lupton (2009). As etapas iniciais do processo de design servem para informar e inspirar a exploração de soluções. A participação efetiva de membros das OSCs, como especialistas no assunto, pode revelar perspectivas que dificilmente

⁵³ O site Alyne infelizmente se encontrava indisponível no momento da pesquisa. Logo, não foi possível capturar imagens para ilustrar seu design.

designers não engajados na causa seriam capazes de enxergar, principal em projetos desenvolvidos por *freelancers* e estúdios contratados. Isso tornaria não só o produto de design mais adequado à OSC em questão quanto pouparia esforços de todo time envolvido em rodadas de aprovação de layouts.

Em 2022, a o OSC completa 30 anos. Para a ocasião, Lúcia chegou a encomendar um estudo de selo comemorativo para um estúdio de design. Porém, após as primeiras apresentações de opções de selo, a entrevistada optou por abri um concurso público para a criação do mesmo. Na figura abaixo é possível ver uma das opções apresentadas pelo estúdio e, do lado direito, o selo vencedor do concurso.

Figura 11 – Selo comemorativo Criola 30 anos



Fonte: Banco de imagens do autor e site Criola. Disponível em: <https://criola.org.br/selo-escolhido-em-concurso-acompanha-celebracao-dos-30-anos-de-criola/> Acesso em 14 jun. 2022.

Por fim, parte dos planos e anseios para o futuro de Criola é poder manter uma designer na equipe. Alguém que seja capaz de representar a organização por meio de seu trabalho e que possa trazer, em termos de representatividade visual, um equilíbrio entre ancestralidade e atualidade, entre cis e trans.

3.2.2 Repórter Brasil

A Repórter Brasil foi fundada em 2001 por jornalistas, cientistas sociais e educadores com o objetivo de fomentar a reflexão e ação sobre a violação aos direitos fundamentais dos povos e trabalhadores no Brasil. Seus principais eixos de atuação são: jornalismo, pesquisa e educação. No jornalismo, possui uma cobertura variada sobre questões socioambientais e

violações de direitos humanos no país, com ênfase em formas contemporâneas de escravidão. Em termos de pesquisa, a organização desenvolveu uma metodologia para identificação e rastreamento de cadeias produtivas que apresentem problemas sociais, trabalhistas e ambientais. Na área da educação, criaram em 2004, o *Escravo, nem pensar!* (ENP!), o primeiro programa educacional de prevenção ao trabalho escravo a atuar em âmbito nacional. Devido ao alcance de sua atuação, a OSC tornou-se uma das mais importantes fontes de informação sobre trabalho escravo no país⁵⁴. Em 2011, foi reconhecida pelo Ministério da Justiça como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Figura 12 – Logotipo Repórter Brasil e Escravo nem pensar!

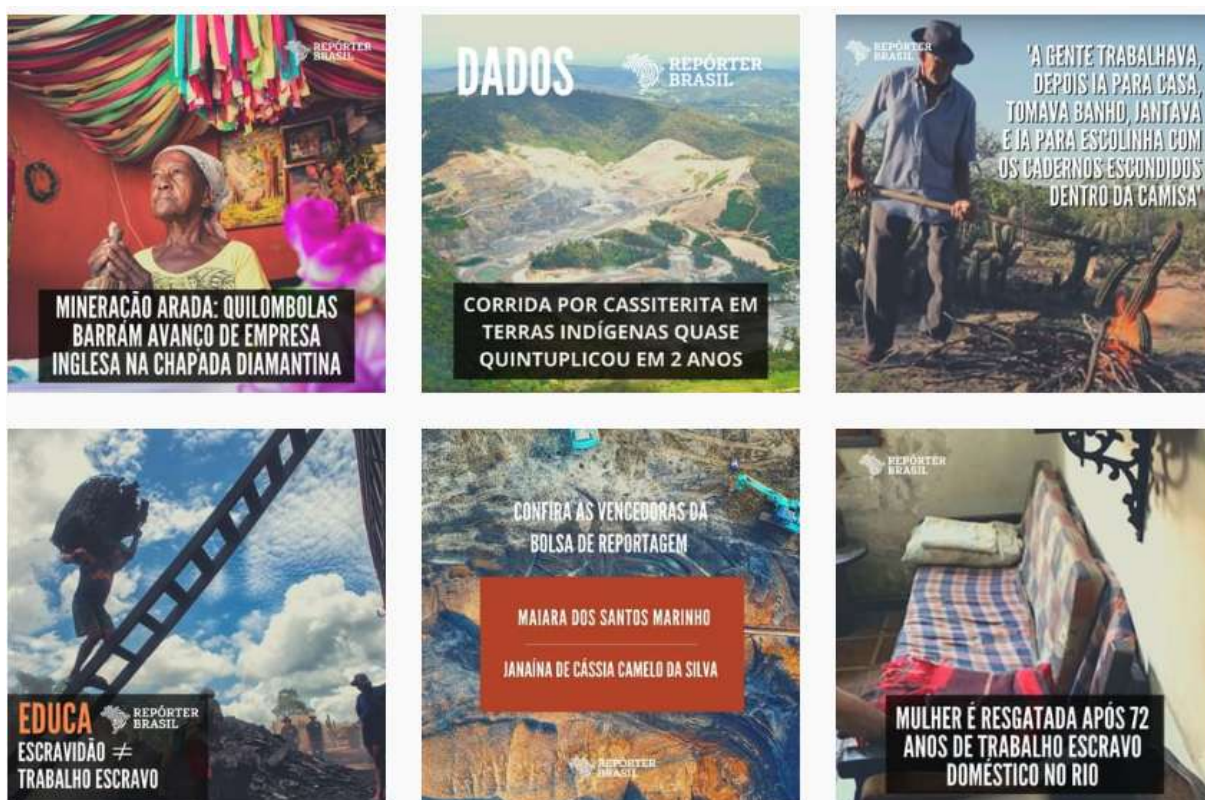


Fonte: <https://reporterbrasil.org.br/> e <https://escravonempensar.org.br/>

A integrante da Repórter Brasil entrevistada foi Ana Magalhães, coordenadora de jornalismo da organização. A jornalista possui mestrado em Ciência Política pela *Universidad Autónoma de Madrid*, trabalhou na Folha de São Paulo, na Revista Época, dentre outros veículos de comunicação e, desde 2015, atua no jornalismo independente. Ao longo dos noventa minutos de entrevista remota, Ana demonstrou bastante interesse na pesquisa e respondeu às questões com afinco. No sofá preto em sua casa, esteve boa parte do tempo sorridente e à vontade perante a câmera do celular. Meu contato com a jornalista é devido a minha participação como designer em um dos projetos de multimídias da Repórter Brasil, o Cova Medida, de 2020. O convite para a entrevista se deu por e-mail. Ana respondeu em questão de minutos, via aplicativo de mensagem e logo agendamos o horário e dia da videoconferência.

⁵⁴ Mais informações em: <https://reporterbrasil.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 ago. 2021.

Figura 13 – Repórter Brasil, amostra de publicações no perfil do Instagram.



Fonte: <https://www.instagram.com/reporterbrasil/> Acesso em 14 jun. 2022.

Os produtos de design mais recorrentes da Repórter Brasil são "artes" para as matérias jornalísticas em seu site, imagens e vídeos para redes sociais, materiais de comunicação impressos e publicações digitais para o setor educativo da OSC e os especiais multimídia⁵⁵. Apesar da regularidade da demanda de produtos de design, a organização não possui profissional de design em sua equipe e recorre a *freelancers* ou estúdios de design quando precisa. Esse modelo de trabalho ocorre também em outras OSCs entrevistadas e aponta pelo menos duas questões relevantes a meu ver. Por um lado, esbarra na condição financeira das OSCs, ou seja, nos custos de contratação de mão de obra especializada, no caso designers. Por outro lado, indica uma falta de valorização do design de comunicação visual no ambiente organizacional, pois as demandas de produtos de design mais simples, como imagens para redes sociais e comunicação interna, acabam nas mãos de pessoas sem conhecimento na área, mas que conseguem operar um software de edição de imagens. No ambiente organizacional, isso significa que a comunicação visual da OSC é concebida e aplicada por pessoas que não

⁵⁵ Um especial multimídia, para a Repórter Brasil, é um produto digital, de livre acesso, que reúne matérias jornalísticas, mapas ou visualização de dados sobre um determinado assunto e, em geral, tem um formato de hotsite ou de uma página específica dentro do site da OSC.

tem conhecimento necessário para isso, o que pode prejudicar ou, no mínimo, não favorecer a imagem da organização, como é o caso também do CEASM. Sob esse aspecto, um documento formalizado, como um manual de identidade visual, que possua diretrizes claras para aplicação dos elementos visuais da identidade da organização tende a ser uma saída viável para amenizar a situação. Assim, depois de consolidado, pessoas leigas em design deveriam ser capazes de seguir minimamente as diretrizes documentadas para a elaboração de produtos de comunicação visual simples. Ao passo que os produtos mais complexos, como publicações editoriais e *landing pages*⁵⁶, podem ser elaborados por designers *freelancers* a partir de um direcionamento estruturado a fim de manter a unidade na comunicação visual da organização.

De volta aos produtos de design da Repórter Brasil, pelo fato de Ana ser a coordenadora de jornalismo, o foco da entrevista foi maior nas necessidades de design desta área de atuação da OSC, em detrimento das áreas de educação e pesquisa. Dos produtos comentados acima, os especiais multimídias são o diferencial da organização, segundo Ana Magalhães.

Figura 14 – Repórter Brasil, especial *A nova cara do velho Chico*.

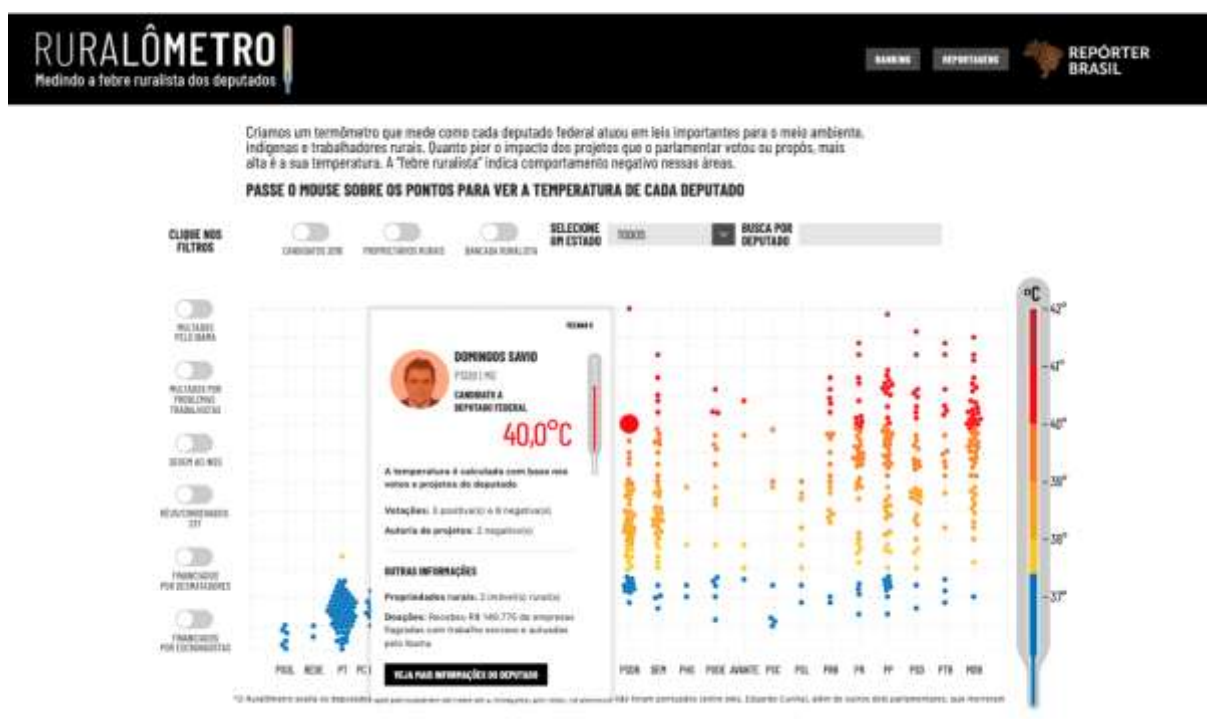


⁵⁶ *Landing page* é uma página na internet planejada para captação de uma ação específica por parte do usuário. No caso do Bonde, as *landing pages* em geral são para assinatura de petições, envio de e-mails para políticos, financiamento coletivo ou adesão a abaixo assinados.



Fonte: <https://reporterbrasil.org.br/velhochico/> Acesso em 14 jun. 2022.

Figura 15 – Reporter Brasil, especial *Ruralômetro*



Fonte: <https://ruralometro.reporterbrasil.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Especiais multimídia, como *Cova Medida*⁵⁷, *Ruralômetro*⁵⁸ e *A nova cara do Velho Chico*⁵⁹, são ambientes online, com acesso livre, contendo resultados de investigações jornalísticas, reportagens, dados e informações em formato de texto, áudio, imagem e vídeo. Esses produtos servem como fonte de conhecimento e de pesquisa para os interessados nos temas abordados. Projetos deste tipo, envolvem aspectos distintos do design, como

⁵⁷ Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/covamedida/>. Acesso em: 3 jun. 2022.

⁵⁸ Disponível em: <https://ruralometro.reporterbrasil.org.br/>. Acesso em: 3 jun. 2022.

⁵⁹ Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/velhochico/>. Acesso em: 3 jun. 2022.

comunicação visual, interação e interface, e o trabalho é realizado em conjunto com profissionais de programação *front* e *backend*. Segundo Ana, os especiais multimídias podem oferecer alguns benefícios para a Repórter Brasil, entre os quais o design é um fator de potencialização. Entre os benefícios citados pela entrevista estão:

1. Maior possibilidade de transformar a realidade em função da ação dos jornalistas e do impacto dos especiais na mídia. Isso quer dizer que a pressão social faz os atores responsáveis agirem em prol dos objetivos das investigações.
2. A diferenciação na apresentação visual, o alto grau de imersão na experiência online e a profundidade do conteúdo dos especiais multimídia favorecem a credibilidade das informações, frente à enxurrada de *fake news* a que os leitores estão submetidos.
3. O esforço empregado em termos de design visual, design da informação e visualização de dados contribui para a fidelização de leitores que reconhecem a qualidade do trabalho da organização.
4. Os multimídias reforçam o diferencial da Repórter Brasil perante seus pares, outras agências de jornalismo independente.
5. Também estimulam a continuidade dos projetos, frente aos apoiadores financeiros, pois aumentam a visibilidade e geram mídia espontânea.
6. Por fim, geram reconhecimento do trabalho da Repórter Brasil e de sua equipe, por meio de premiações de jornalismo e design.

No especial Cova Medida, para citar apenas um exemplo, há uma notável dedicação na escolha dos elementos gráficos que compõem a linguagem visual do projeto. O especial trata de uma investigação jornalística sobre a impunidade de assassinatos no campo, uma prática recorrente em solo brasileiro, e apresenta a história de trinta e uma vítimas, assim como o desdobramento dos casos de investigação policial, em geral inconclusos. Paleta de cores, texturas, ilustrações e tipografias ambientam o multimídia quanto ao tema do estudo jornalístico, enquanto os pictogramas, o sistema de elementos de interface e as transições em movimento na rolagem do site servem à informação e à experiência de navegação. O esforço da equipe de design e da Repórter Brasil, nesse caso, foi proporcionar um produto imersivo e impactante para apresentação do resultado de uma investigação jornalística em escala nacional. Esse projeto especial demonstra a capacidade produtiva da organização perante seu público e seus apoiadores, valoriza o trabalho da equipe da OSC e traz benefícios como alguns dos citados acima. Também é um exemplo de aplicação do design para informação (FRSCARA, 2000b), ao projetar esquemas visuais para facilitar a compreensão dos dados estatísticos da reportagem.

Figura 16 – Repórter Brasil, especial *Cova Medida*



Fonte: <https://reporterbrasil.org.br/covamedida/> Acesso em 14 jun. 2022.

Ana Magalhães é uma entusiasta do design. Em diversos momentos da entrevista relatou seu interesse pela disciplina, comentou detalhes de projetos dos quais participou e contou que já fez, de próprio punho, rascunhos para infográficos de reportagens. Em termos institucionais, Ana comentou a respeito do sistema de identidade visual da Repórter Brasil e ressaltou que poderia haver melhorias neste sentido, como por exemplo, maior unidade visual nos materiais institucionais, apresentações de projetos, entre outros. Segundo a jornalista, uma sistematização da aplicação da identidade visual da organização fortaleceria sua marca. Apesar de seu ponto de vista, a grande maioria da equipe da Repórter Brasil, composta por cientistas sociais, educadores e jornalistas, não enxerga da mesma forma. Assim como nos primeiros anos de Criola, a falta de atenção dada à imagem organizacional também é uma

característica presente na comunicação da Repórter Brasil. Como será visto à frente, esse é um fator recorrente em outras OSCs entrevistadas, como o InfoAmazonia, o que proporciona sistemas de identidade visual debilitados e frágeis. Porém, essa visão institucional não é uma regra, pois algumas organizações entrevistadas têm perspectivas diferentes em relação a sistematização da identidade visual, conforme será visto adiante.

Sob outro aspecto, o do design para informação (FRASCARA, 2000b), Ana comenta que, no Brasil, "o jornalismo ainda tem muito o que evoluir nesse universo". Os jornalistas têm poder de aprovação das "artes", mas em geral não compartilham conhecimentos de design. Neste momento da entrevista, Ana narrou suas experiências profissionais anteriores, quando era jornalista na Folha de São Paulo e trabalhou em contato direto com os designers responsáveis pela criação dos infográficos. Na ocasião, os jornalistas eram os "donos" do conteúdo e por isso pediam alterações e validavam os *layouts* dos infográficos, o que nem sempre ia ao encontro das melhores soluções de design, de acordo com o relato de Ana Magalhães. Esse episódio mostra como designers podem ser vistos apenas como "mãos" e "braços" extras para a execução de um trabalho técnico que o cliente não é capaz de realizar. Revela ainda ser uma visão institucionalizada, pois ocorria de maneira frequente e regulada no ambiente organizacional. Tal ponto de vista é o contrário do que se propõe com as práticas de codesign (LUPTON, 2019) nas quais designers assumem um papel de liderança no projeto e incluem clientes, usuários, jornalistas ou membros de OSCs dentro do processo de design. A visão de todas as pessoas envolvidas em um projeto de design, sejam consideradas usuárias ou produtoras de conteúdo, é essencial e deve ser incorporada e compartilhada no processo. Mas dar a essas pessoas autoridade para fazer escolhas técnicas ao longo do processo sem a perspectiva do design pode ser catastrófico para o produto final.

Ainda em relação às práticas de design, o processo de aprovação e o acompanhamento dos projetos se mostrou uma questão problemática na entrevista. Para a coordenadora de jornalismo da Repórter Brasil, o método de trabalho e a comunicação com os *freelancers* não são fluidos e oferecem alguns entraves. O tempo que se gasta escrevendo e-mails para solicitar ajustes, a falta de entendimento das solicitações e as muitas idas e vindas de layout são problemas que poderiam ser amenizados com a adoção de outro modo de trabalho. Segundo Ana, "é muito mais útil e rápido fazer junto. É fundamental ter o designer do seu lado ou em um vídeo com você, fazendo testes ali, na hora".

A questão financeira também foi abordada pela entrevistada. Segundo a jornalista, as OSCs têm verba restrita, em geral destinadas e alocadas para diversos custos dos projetos, o que em muitas vezes impossibilita a contratação de estúdios e profissionais de design mais

experientes e com portfólio de alta qualidade. Nesse sentido, Ana propõe um desafio para os grandes estúdios de design: criar "um braço mais barato para trabalhar com OSCs", a fim de permitir o acesso destas organizações a profissionais com melhor qualificação.

Uma das aspirações da entrevistada em relação ao design é encontrar "um designer para chamar de meu". Para Ana, essa pessoa não foi identificada até hoje. Os critérios são simples, precisa ser rápido, bom, dominar tecnologias, ilustração, interação e visualização de dados e ainda estar disponível quando for convocado. Com esses parâmetros, acredito que não vai ser fácil para Ana realizar plenamente seu desejo.

3.2.3 InfoAmazonia

A organização se propõe a ser um veículo independente de informações geolocalizadas⁶⁰ sobre a Amazônia e utiliza dados sobre queimadas, água, desmatamento, mineração, pecuária, povos indígenas, entre outros, através do cruzamento das notícias com os dados, com o intuito de melhorar a percepção sobre os desafios para a conservação da floresta⁶¹. O InfoAmazonia existe há quase dez anos e no começo de sua atuação, se configurava como uma plataforma *online* de visualizações de dados⁶² e notícias sobre a Amazônia. Com o passar dos anos, o projeto expandiu até se tornar uma Associação Privada, em 2020, com registro no CNPJ. Nos últimos dois anos, a OSC teve um crescimento considerável, que resultou em um aumento de sua equipe fixa, de três para catorze pessoas, e da produção de matérias jornalísticas, chegando a publicar notícias diariamente em seu site.

Figura 17 – Logotipo InfoAmazonia



Fonte: <https://infoamazonia.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁶⁰ Geolocalização é um recurso que permite determinar a posição geográfica de um dispositivo com base em um sistema de coordenadas.

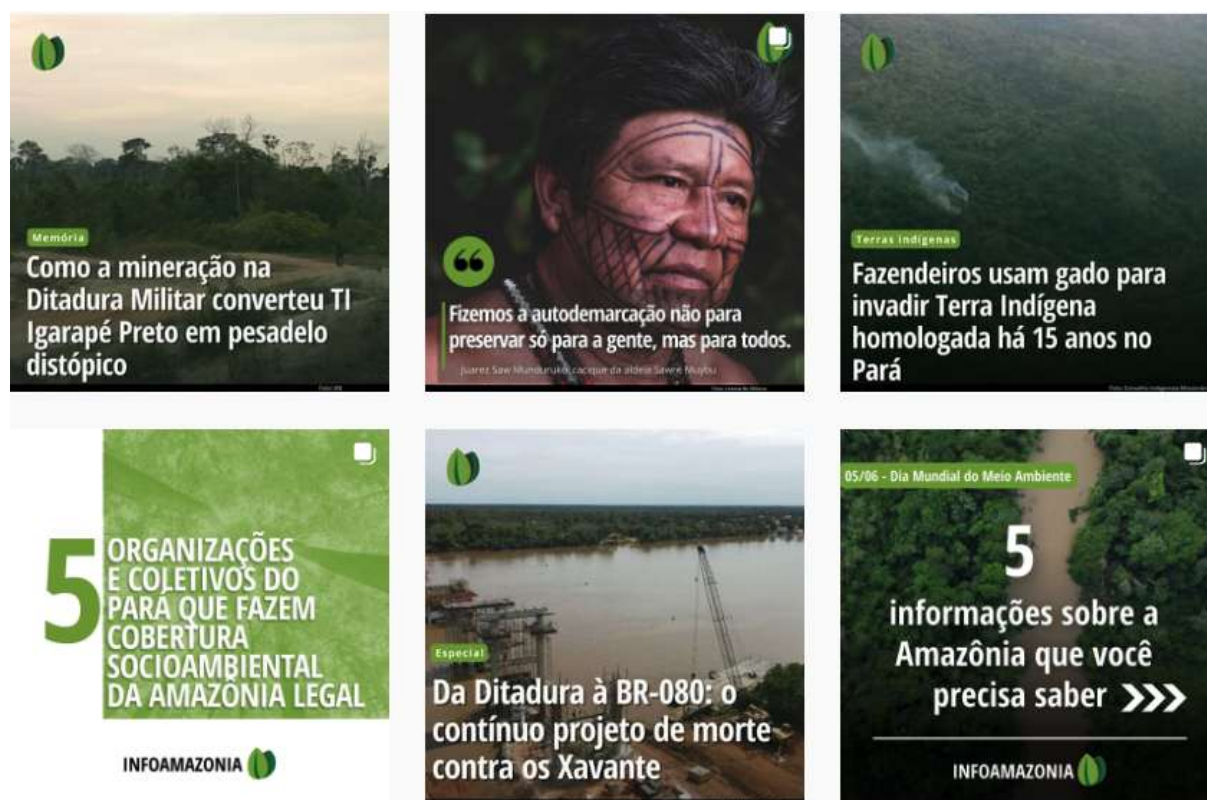
⁶¹ Disponível em: <https://infoamazonia.org/> Acesso em 13 jun. 2022.

⁶² Representação visual de dados numéricos por meios de gráficos, diagramas e outros tipos de esquemas visuais.

A entrevistada desta vez, foi Juliana Mori, cofundadora e diretora editorial do InfoAmazonia. Graduada em jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo e mestre em artes digitais pela Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona, Juliana trabalha com produções audiovisuais e visualização de dados geoespaciais. Ao longo da entrevista, com duração de 1h15, a diretora editorial do InfoAmazonia se mostrou simpática e interessada em responder as perguntas, sempre complementando com alguma história pessoal sobre sua trajetória na OSC. Juliana foi indicada por um colega de trabalho e respondeu com animação ao e-mail de convite para a participação na pesquisa.

Em termos de demandas de produtos de design, além dos projetos especiais, imagens para as matérias do site e para as redes sociais são elementos essenciais para a comunicação da OSC. O perfil do InfoAmazonia no Twitter é apontado como a principal forma de divulgação das matérias produzidas pelos repórteres da organização. Atualmente, quem é responsável pela criação das imagens e textos dos perfis do InfoAmazonia nas redes sociais, é uma jornalista contratada. O fato de não ter um designer para elaborar as imagens, incide em uma certa monotonia visual nos perfis, principalmente no Instagram, e, às vezes, um excesso de elementos visuais, segundo

Figura 18 – InfoAmazonia, amostra de publicações no perfil do Instagram



Fonte: <https://www.instagram.com/infoamazonia/> Acesso em 14 jun. 2022.

Juliana sempre teve uma atenção ao aspecto visual do InfoAmazonia, a entrevistada trabalhou por mais de vinte anos com edição de vídeos e segunda ela, tem "um pé forte na imagem". Nos anos iniciais do InfoAmazonia, Juliana fazia de tudo, editava as matérias jornalísticas, criava os mapas e diagramava as páginas do site. Hoje, como diretora editorial, conta com uma equipe de jornalistas e editores, responsáveis pelas matérias jornalísticas, porém, não há na equipe fixa uma pessoa responsável pelo design, o que para ela é "um buraco grande" na estrutura da OSC. "A gente, de repente, está publicando um monte de matérias e não tem ninguém pensando só no design", anuncia a entrevistada. Essa lacuna de design no cotidiano da OSC é discutida por seus diretores, mas ainda não foi solucionada. Segundo Juliana, há dúvidas quanto à formação da pessoa que ocuparia essa vaga. Poderia ser alguém da área de jornalismo com um olhar treinado para a comunicação visual ou uma pessoa formada em design com experiência em jornalismo. Essa situação de dificuldade na contratação de designers aparece também em outras entrevistas, como as do CEASM, da Repórter Brasil e da Onda Azul, e faz alusão não só a restrições financeiras das OSC, mas a uma certa falta de clareza sobre o papel de designers na organização.

Já nos projetos especiais a situação é diferente. Com um formato muito similar aos especiais multimídia da Repórter Brasil, esse tipo de projeto possui uma verba e geralmente é financiado por apoiadores por meio de editais. Dessa forma, ainda na etapa do planejamento do projeto especial, há alocação de recursos financeiros para designers, programadores e outros profissionais de apoio ao projeto em questão. Nem sempre a verba destinada para design é suficiente para contratação de estúdios de design renomados e especializados em visualização de dados. Nesse sentido, o engajamento do InfoAmazonia na questão ambiental é um fator relevante para atrair a participação de designers em seus projetos. De uma maneira em geral, a motivação pelas causas sociais e ambientais viabiliza parcerias e até redução de custos para as OSCs. Em outras organizações, como será comentado na entrevista do #ElasnoPoder, designers são tão motivados pela atuação da OSC que há filas para integrar sua equipe, mesmo na modalidade de trabalho voluntário.

Sobre a atuação de designers, Juliana conta que nos projetos especiais do InfoAmazonia, o profissional envolvido participa ativamente da concepção dos produtos digitais. As decisões de projeto e o "pensar o produto" são concebidos em conjunto com o designer. Ao comentar sobre o trabalho com um designer específico, a entrevistada relata que nos projetos realizados "não era simplesmente falar para ele que era para fazer 'isso', ele fazia parte (do projeto) tanto quanto a gente".

Figura 19 – InfoAmazonia, especial *Engolindo Fumaça*



Fonte: <https://infoamazonia.org/project/engolindo-fumaca/> Acesso em 14 jun, 2022.

Um dos exemplos de projeto especial mais emblemáticos do InfoAmazonia em termos de design, é o *Engolindo Fumaça*⁶³. Trata-se de uma investigação jornalística dos efeitos da poluição do ar causados pelas queimadas na floresta sobre a saúde da população amazônica. O estudo foi realizado em 2021, em meio a pandemia de Covid-19. Essa sinergia tóxica entre queimadas e infecção pelo novo coronavírus foi o objeto dessa análise de dados inédita realizada durante cinco meses por uma equipe multidisciplinar de jornalistas, geógrafos e estatísticos que resultou em cinco reportagens sobre o tema. O especial foi o primeiro projeto no qual Juliana trabalhou com um estúdio de design⁶⁴ e, além do mais, especializado em design

⁶³ Disponível em: <https://infoamazonia.org/project/engolindo-fumaca>. Acesso em: 5 jun. 2022.

⁶⁴ Refiro-me ao estúdio Café.art.br. Ver: <https://cafe.art.br>. Acesso em: 5 jun. 2022.

para informação. A entrevistada relata que foi uma experiência muito rica "tanto para o resultado final quanto para o processo". Para a entrevistada o design teve um papel fundamental na maneira como as informações foram apresentadas no projeto. Segundo ela:

"Ali teve um negócio bem legal que a gente conseguiu, de sair de uma informação que era quase abstrata da relação entre queimada e Covid-19, e o design ajudou muito a transmitir isso de uma forma palpável para o leitor."

Juliana relata que uma das principais diferenças em trabalhar com um estúdio de design, em relação a projetos anteriores executados por programadores, jornalistas e designers *freelancers*, foi em relação ao envolvimento da equipe de design no que diz respeito ao entendimento do conteúdo, do contexto e das limitações do projeto para sugerir soluções junto aos membros do InfoAmazonia. "Desde o início, antes mesmo de falar de preço e mandar orçamento, a gente teve umas três reuniões para eles entenderem bem, o projeto era complexo", conta a entrevistada. Essa preocupação em compreender o projeto está relacionada a fatores financeiros, ao cronograma e principalmente ao "que eles acreditavam que tinha sentido fazer" em relação à visualização de dados e ao design de comunicação visual do projeto. Ao longo do desenvolvimento do especial, Juliana conta que "foi a primeira vez que vi a possibilidade de mudar totalmente o site"⁶⁵. A gente sempre faz o beabá, então vamos aproveitar que eles estão querendo fazer diferente". Segundo ela, houve muita troca e várias sugestões por parte dos designers, nada impositivo e sempre com possibilidade de "mexer" no que era apresentado como solução.

Um dos méritos do design, no *Engolindo Fumaça*, foi de integrar os mapas e os gráficos à narrativa das matérias jornalísticas com uma estética própria do projeto e um olhar atento à interação com os dados. Contar uma história por meio do design emociona e cria significado na vida dos usuários (LUPTON, 2019). Ao se referir à comunicação visual do especial, Juliana diz que "a beleza atrai muito" os leitores. Além disso, o trabalho de hierarquia das informações, do que chamar a atenção do olhar do visitante, e as escolhas para determinar quais dados deveriam ou não ter algum tipo de interação na tela, foi fundamental na qualidade final do produto.

Em contrapartida, no que tange a comunicação visual da organização, o InfoAmazonia não possui documentada a sistematização dos elementos visuais de sua comunicação organizacional, por exemplo, não existe um manual de identidade visual ou algum documento

⁶⁵ O Engolindo Fumaça está hospedado no site do InfoAmazonia e se apresenta no menu de projetos.

similar. Os projetos especiais têm cada um a sua própria "cara". Nas demandas mais recorrentes, como redes sociais e imagens para matérias, usa-se a mesma tipografia e paleta de cores, que são extraídas direto do site da OSC. Para Juliana, um sistema de identidade visual documentado "facilitaria o processo e ajudaria a fazer melhores produtos visuais para as matérias". Nesse sentido, a entrevistada aponta ao menos três benefícios para o InfoAmazonia. Primeiro, permitiria maior agilidade na produção de imagens para redes sociais e matérias jornalísticas, já que as pautas por vezes são urgentes, a fim de noticiar algum fato no mesmo dia em que ocorre. Segundo, seria possível ter um sistema de identidade visual mais contundente e reconhecível, para facilitar a diferenciação dos produtos da organização. E terceiro, permitiria aos jornalistas e designers dedicarem mais tempo à criação de desenvolvimento das narrativas com dados, uma vez que os elementos básicos da identidade visual já estariam definidos. Por outro lado, Juliana tem um receio: "minha tendência é achar que isso vai ser muito engessado, mais legal é a gente pensar em cada matéria como um produto único". A preocupação com a pasteurização dos produtos visuais apareceu também no depoimento de Lúcia Xavier, de Criola. Essa situação demonstra um impasse entre uma identidade visual organizacional normatizada e a possibilidade de imprimir personalidade própria em produtos que tratam de assuntos específicos. Uma das saídas para o dilema, assim como ocorreu em Criola, poderia ser a combinação entre regras rígidas e flexíveis na aplicação da identidade visual da organização com o intuito de proporcionar uma base consistente e que, ao mesmo tempo, permita a aplicação de elementos gráficos diversos ainda dentro de um sistema visual⁶⁶.

De uma maneira geral, Juliana considera que o design traz benefícios para o InfoAmazonia em vários aspectos: na qualidade estética dos produtos finais, durante o processo, na experiência dos usuários, na forma da apresentação do conteúdo e na visibilidade do trabalho da OSC, tanto pela conquista de prêmios de jornalismo⁶⁷ quanto pelo reconhecimento de organizações de referência, como a Fiocruz. Apesar dessa lista de impactos positivos, a jornalista sente falta de um modelo de quantificação dos resultados do projeto,

⁶⁶ Por exemplo, alguns elementos e características visuais essenciais poderiam ser considerados como obrigatórios em qualquer produto de design, enquanto outros elementos seriam flexíveis. Apenas para citar exemplos aleatórios, elementos obrigatórios poderiam ser um determinado peso tipográfico para textos com mais de quatro linhas, ou uma certa proporção entre áreas vazias e preenchidas no layout, ou mesmo estipular o uso ou não uso de texturas. Em contraponto, o que não for elemento obrigatório teria uma certa flexibilidade, desde que mantenha o tom geral da comunicação visual, como, por exemplo, o uso de estilos diversos de ilustração seria um elemento flexível e sua limitação estaria em não expressar o universo infantil e manter o tom sóbrio da organização.

⁶⁷ O projeto foi vencedor no Prêmio Cláudio Weber Abramo de jornalismo de dados, em 2021, e no Prêmio Internacional de Jornalismo Rei da Espanha de 2022, na categoria Meio Ambiente.

muitas vezes não palpáveis. Essa é uma questão a se pensar não só para a OSC, mas também para profissionais de design. Como apresentar os impactos positivos que o design proporciona é uma tarefa relevante e de extremo valor para prospectar novos e maiores projetos e ao mesmo tempo aprimorar práticas e produtos de design.

3.2.4 Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré (CEASM)

O CEASM é uma organização formada, em 1997, por um grupo de moradores e ex-moradores da Favela da Maré no Rio de Janeiro que tiveram acesso a formação universitária⁶⁸. A Maré, fica às margens da Baía de Guanabara, entre a Avenida Brasil e a Linha Vermelha, tem aproximadamente 140.000 moradores e se constitui no maior conjunto de comunidades do município Rio de Janeiro, com 16 favelas.

Figura 20 – Logotipo CEASM



Fonte: <https://www.ceasm.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Há 24 anos, o CEASM atua a partir de quatro pilares principais, a saber: educação e pesquisa, cultura e memória, comunicação e sustentabilidade ambiental. Atualmente, os principais projetos são o Curso Pré-Vestibular (CPV), o curso preparatório para o ensino médio, o Núcleo de Estudos e Pesquisas Sociais da Maré (NEPS), ECOREDE, o jornal *O Cidadão* e o Museu da Maré. A OSC já recebeu diversos prêmios pela sua atuação e, além de manter uma Biblioteca Popular no Morro do Timbau, oferece para 150 famílias da comunidade apoio social favorecendo o bem-estar físico e mental dos moradores da região.

⁶⁸ Disponível em: <https://www.ceasm.org.br/> Acesso em 13 jun. 2022.

Antônio Carlos Pinto Vieira (ou Carlinhos como é conhecido por todos e como será tratado aqui) nasceu no Morro do Timbau, uma das comunidades que compõem o complexo da Maré. Sua proximidade com os movimentos sociais se iniciou cedo quando participou de pastorais da Igreja Católica e do movimento associativo comunitário. Atuou na TV Maré, fundou o CEASM, trabalhou em pré-vestibular comunitário e na Rede Memória da Maré. Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e mestre em Memória Social, pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Em 2006, participou da fundação do Museu da Maré, onde desenvolveu o trabalho de implantação do plano museológico e do programa de gestão participativa. Atualmente, dedica-se ao estudo dos museus comunitários, é presidente da Associação Brasileira de Museologia (ABM), e uma das lideranças do movimento *O Museu da Maré Resiste*, onde atua com ações em favor do museu e contra uma ordem de despejo recebida pela instituição.

Carlinhos concedeu sua entrevista em seu ambiente de trabalho. Com fala firme e pausada, tinha respostas contundentes para todas as questões levantadas e mostrou uma visão abrangente sobre o design de comunicação visual em 1h30 de entrevista. Meu contato com Carlinhos vem de tempos atrás, na ocasião do projeto de programação visual da exposição *Tempos da Maré*, no Maré, da qual tive oportunidade de participar.

Figura 21 – CEASM, amostra de publicações no perfil do *Instagram*.



Fonte: <https://www.instagram.com/ceasmoficial/> Acesso em 14 jun. 2022.

O CEASM é composto por uma equipe fixa de doze pessoas, o “núcleo duro” da organização. Fora isso, ao contar todos os envolvidos nos projetos da OSC, somam-se mais de 60 colaboradores, grande parte voluntários. Desses, apenas um é encarregado de cuidar da comunicação visual. Mario⁶⁹ não é formado em design e elabora o material de comunicação visual tanto da OSC como de alguns projetos. Os materiais produzidos por ele são impressos e digitais, mas, apesar de atender a demandas de comunicação visual rotineiras do site e das redes sociais da organização, não contemplam um trabalho orientado para o aprimoramento e a consolidação da imagem da OSC. Segundo Carlinhos, sob o aspecto da identidade visual o CEASM “trabalha muito no campo da informalidade”. Um dos reflexos dessa afirmação, é o fato da organização não possuir sequer um manual de identidade visual.

Sob esse aspecto, Carlinhos aponta problemas e revela suas aspirações em relação à identidade visual da OSC. Para ele, o logotipo do CEASM não reflete mais de maneira contundente o propósito da organização. No logotipo da OSC, a imagem da uma rede, que remete ao modelo de atuação da organização, está encapsulada em uma forma retangular. De acordo com o entrevistado, essa composição visual representa a ideia de contenção e de confinamento, conceitos opostos ao que o CEASM almeja para seu desempenho. Além da renovação do logotipo, a vontade do diretor da organização, é ter um sistema de identidade visual consistente, que possa ser desdobrado e aplicado nos projetos da OSC. Segundo ele:

“é necessário simplificar o uso, conscientizar as pessoas da forma como vai ser utilizado e da importância dessas referências identitárias para a instituição, ao mesmo tempo que você precisa tornar isso dinâmico. São muitas questões, nem sempre fáceis de lidar”.

Contudo, a aspiração de Carlinhos encontra barreiras logo na sala de reunião do colegiado. Segundo o entrevistado, a maior parte das pessoas do conselho da organização é “apegada” ao logotipo atual e oferece resistência a qualquer alteração no mesmo. Esse relato se aproxima da situação vivenciada pelas integrantes de Criola, que, ao normatizar sua identidade visual, fizeram questão de manter intacto seu logotipo original. Tanto o CEASM quanto Criola, têm mais de duas décadas de história com origem atrelada a movimentos

⁶⁹ Neste caso o nome foi alterado para preservar a identidade e evitar a exposição da pessoa em questão.

sociais⁷⁰. Nesse sentido, o processo de tomada de decisão dessas organizações parece se aproximar de um modelo descentralizado praticado pelas OSCs dos anos 1980 (FERNANDES, 1994). Tal característica revela-se democrática, mas por outro lado dita um ritmo lento no que se refere às transformações organizacionais como, por exemplo, a atualização da identidade visual. No caso de Criola, foram necessários vinte e nove anos para que uma iniciativa desse tipo fosse concebida.

Esse modelo de tomada de decisão, por meio de debates, votação e colegiados, afeta também as práticas de design nas organizações, no que diz respeito às aprovações e trocas entre designers e OSCs. Ao ponderar sobre o assunto, Carlinhos considera que é preciso encontrar um equilíbrio:

“Não quer dizer que se deve fazer tudo de uma forma autoritária ou mercadológica: contrata a pessoa, ela produz aquilo para mim e pronto, acabou. É uma forma diferente de fazer. Eu acho que a gente deve ter limites para essa discussão e para essa compreensão. A gente tem que reconhecer que tem uma dimensão profissional e artística de quem produz esse material. A pessoa que vai ter a expertise de traduzir artisticamente e tecnicamente essas ideias em um desenho, um logotipo.”

Além do deliberado processo de decisão, outro assunto debatido no CEASM se refere à relação de hierarquia entre a comunicação visual da organização e dos projetos, uma questão que é inerente, em algum nível, a todas as OSCs entrevistadas nessa pesquisa. Para ele:

“As instituições hoje sofrem um problema sério, que é um problema de fragmentação das suas identidades. A gente sempre teve uma coisa que feudalizava os projetos e os eixos de referência dos trabalhos. Isso sempre foi uma discussão interna. Ou a gente reforçava aquilo que representava o todo (a organização em si) ou fragmentava e atribuía uma identidade própria para cada projeto”.

Do ponto de vista organizacional, para o entrevistado, com o fato de atribuir “uma identidade visual própria para cada projeto, você poderia estar fomentando essa separação e essa fragmentação da instituição. Criando identidades dentro de uma identidade maior”. Carlinhos considera que as identidades visuais dos projetos poderiam dialogar e se integrar à

⁷⁰ No caso de Criola, sua origem remonta ao movimento negro e feminista. Já o CEASM, foi criado “por moradores que, tendo alcançado formação universitária e estabilidade profissional, atuavam em movimentos coletivos na Maré”. Disponível em: <https://exporvisoes.com/2019/12/10/a-proposta-museografica-do-museu-da-mare/>. Acesso em: 6 jun. 2022.

imagem do CEASM, com intuito de fortalecer a instituição “coisa que muitas vezes os projetos não faziam. Os projetos assumiam uma carreira solo, uma linha de projeção pessoal, individual, e a instituição ficava em segundo plano”. Segundo o entrevistado, “sempre houve uma tensão e uma disputa interna para você atribuir identidade aos projetos.”

Figura 22 – CEASM, logotipos de projetos



Fonte: Perfis dos projetos no *Facebook*.

Para o entrevistado, essa disputa de identidades revela a importância do design de comunicação visual, pois é capaz de expressar e representar as lutas e as ideologias de cada grupo por meio da combinação, manipulação e edição de elementos visuais simbólicos. Isso diz respeito ao nível de afinidade e de empatia que as pessoas adquirem com os produtos de design. As identidades visuais tratam de “quais elementos a gente quer se identificar e quais a gente não quer se identificar”, comenta Carlinhos.

Por outro lado, oposto às disputas, o entrevistado enxerga a identidade visual como um elemento de consenso, de significados, capaz de representar e mobilizar grupos de pessoas. “Uma identidade visual funciona para dentro e para fora. Para dentro, para criar uma coesão. Para fora, para fortalecer uma marca, tornar essa marca visível, reforçar ideias, ativismos, para nos associar a determinadas ações que a gente concorda e comunga.” Além disso, serve para fortalecer a organização, “na medida em que ela tem mais visibilidade, ela vai ter mais poder” para buscar recursos financeiros e forjar sua representação política. Como é o caso de um dos projetos do CEASM, o Museu da Maré.

O Museu da Maré foi o primeiro museu brasileiro concebido dentro de uma favela. O museu não só tem autonomia em sua comunicação, como recentemente teve sua identidade visual renovada. Por meio de um processo colaborativo, o projeto, realizado em 2019, foi fruto de uma parceria com alunos da pós-graduação da ESDI (DIAS, COSSIO, 2019). Após seis encontros presenciais, pesquisas e rodadas de apresentação de alternativas, o resultado do projeto, além de mudanças na aplicação do logotipo, gerou alguns produtos de comunicação para o Museu, tais como: pôsteres, canecas, lápis, *botton*, cartão de visita, folha timbrada, adesivo para correspondência e bolsa.

Figura 23 – Museu da Maré, exemplos de aplicação de identidade visual



Fonte: (DIAS, COSSIO, 2019).

O Museu da Maré também apresenta outras aplicações do design de comunicação visual em sua exposição de longa duração, denominada *Os Tempos da Maré*. A exposição é dividida em doze módulos, chamados de “Tempos”, que contam a história da região e de seus moradores. Para cada Tempo, foi elaborado um *lettering* com referências tipográficas características do assunto abordado. Para exemplificar, o *lettering* do Tempo da Feira tem inspiração nas tipografias vernaculares encontradas em placas de preço de feiras livres de bairros, típicas da cidade do Rio de Janeiro. Nesses casos, o design se apropriou de elementos visuais simbólicos, presentes no universo cultural da Maré, para expressar e valorizar a memória e as pessoas daquela localidade.

Figura 24 – Museu da Maré, programação visual exposição Tempos da Maré





Fonte: Banco de imagens do autor.

A programação visual da exposição Tempos da Maré representou para Carlinhos uma experiência positiva com designers. Segundo o diretor do CEASM, “a gente tem encontrado pessoas com uma sensibilidade social, que tem metodologias de trabalho que envolvem a participação”. São profissionais com capacidade de dialogar e compreender as necessidades e aspirações do grupo. Além da exposição, o entrevistado cita também outros produtos de design bem-sucedidos, como a atualização do sistema de identidade visual do Museu da Maré, o primeiro site do Museu e a publicação impressa intitulada *Águas da Guanabara*, de 2016.

Figura 25 _ CEASM, livro *Águas da Guanabara*



Fonte: Banco de imagens do autor.

Uma das dificuldades da comunicação visual para o CEASM, e de todas as organizações entrevistadas, é a enorme concorrência imagética nas redes sociais. Sobre esse ponto, Carlinhos observa que “o produto que a gente vende, talvez não seja um produto que tenha essa relevância toda” quando comparado com pessoas, notícias e assuntos dos mais superficiais possíveis, que não constroem absolutamente nada em termos de projeto social. Um trabalho de cunho social não consegue agregar tantas pessoas quanto as influenciadoras e influenciadores da internet, há necessidade de um grande esforço em comunicação e dispêndio de consideráveis recursos financeiros para chamar a atenção do público para as ações do CEASM. Essa questão de “chamar para ação”, também foi colocada por Lúcia Xavier, de Criola, em sua entrevista. Em meio a tanto apelo visual, o design de comunicação visual pode oferecer contribuições. A combinação das características e objetivos do design para informação e para persuasão, apontadas por Frascara (2000b), permite maior eficácia na comunicação e influi no comportamento das pessoas, dois aspectos importantes para campanhas e ações de OSCs nas redes sociais e fora dela.

Carlinhos, ao longo da entrevista, levantou tópicos fundamentais sobre a importância do design de comunicação visual para as OSCs em matéria de identidade organizacional e processo de trabalho. Depois de noventa minutos de conversa, ele encerra o assunto com um ponto de vista particular: “Eu acho que o campo das OSCs é um campo que tem uma certa deficiência nessa questão da comunicação visual”. Essa perspectiva esbarra na justificativa da presente investigação e encontra respaldo na observação de Cabral (1994), ao comentar sobre a comunicação das OSCs na década de 1990, nessa época, nomeadas ONGs.

“Apesar de ocuparem e consolidarem sua identidade como assessoria aos movimentos sociais, essa característica não se via manifestada nos produtos e nas estratégias de comunicação que desenvolviam, na medida em que as especificidades da atuação em comunicação não eram trabalhadas do ponto de vista político, mas meramente teórico (CABRAL, 1994, p. 75).”

3.2.5 Instituto Onda Azul

O Instituto Onda Azul foi fundado em 2006, no Rio de Janeiro, mas sua história começou muito antes disso, em 1991, como uma espécie de filial da extinta Fundação Onda Azul, fundada na cidade de Salvador, por Gilberto Gil. Hoje o Instituto é autônomo e tem seu

próprio estatuto. Sua principal expertise é o gerenciamento de projetos socioambientais em defesa da biodiversidade e preservação dos oceanos, que em geral são realizados em parceria com universidades, pesquisadores, consultores, órgãos públicos e outras organizações. Com a missão de promover o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social, a OSC atua em todo o território brasileiro. O Onda Azul já executou 15 projetos de grande porte, impactando mais de 20 mil pessoas e realiza também conferências, cursos e palestras⁷¹.

Figura 26 – Logotipo Instituto Onda Azul



Fonte: <https://www.ondazul.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

O entrevistado do Onda Azul foi Ricardo Faria, diretor de projetos do Instituto e professor do SEEDUC RJ, formado em Ciências Sociais pela Universidade Candido Mendes (UCAM), com MBA em gestão de projetos e MBE na COPPE da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ricardo tem experiência nas questões socioambientais e já trabalhou em instituições como o Centro Brasil do Clima e a Fundação de Parques e Jardins da Prefeitura do Rio. Na entrevista de uma hora de duração, com seu semblante austero, Ricardo relatou diversas experiências vividas no Onda Azul em relação ao design. O contato com ele foi uma indicação pessoal e trocamos mensagens via aplicativo para agendar a entrevista.

O modelo de atuação da Onda Azul consiste em elaborar projetos de conservação e proteção ao meio ambiente, aplicá-los em editais ou buscar financiamento junto a empresas e, por fim, executar e gerenciar os projetos durante o período pré-estipulado. Os projetos do Onda Azul apresentam formatos variados. Entre eixos de atuação estão a recuperação de áreas degradadas, conferências e seminários sobre sustentabilidade urbana, redes de monitoramento de políticas ambientais e o engajamento em campanhas de educação climática.

Cada um dos projetos do Instituto requer uma equipe própria, na qual pode incluir profissionais de comunicação, jornalistas, designers e outros parceiros. O modelo de

⁷¹ Disponível em <https://www.ondazul.org/>. Acesso em 7 jun. 2022.

contratação é por projeto. As demandas são para criação de produtos de comunicação visual, que podem variar desde banners para exposição ao ar livre e apresentações de slides e até imagens para redes sociais e logotipos.

Figura 27 – Onda azul, exemplos de publicações no perfil do *Instagram*



Fonte: <https://www.instagram.com/institutoondaazul/> Acesso em 14 jun. 2022.

Sobre o trabalho de design de comunicação visual organizacional, o Onda Azul exerce parceria com uma agência de publicidade e marketing, no formato pró Bono. Em troca de visibilidade, a partir dos projetos realizados com o Instituto, a agência realiza o trabalho sem custos para a OSC. A contrapartida é poder usar o logotipo do Onda Azul em anúncios da agência, como exemplo de uma marca de sustentabilidade, e com isso ter maiores chances de ganhar prêmios de publicidade⁷².

Recentemente, o Instituto teve sua primeira experiência de trabalho com um designer integrado a equipe de um projeto, o *Guanamangue*. Ricardo conta que a “diferença foi notável”. Nas experiências anteriores, a agência parceira era responsável pela criação da comunicação visual do projeto. O conteúdo textual e o desdobramento das imagens do projeto

⁷² Em 2018, a agência Quê ganhou o Grande Prêmio de Mídia Impressa do Ano com a Série "Peixe Reciclado", para a Fundação Onda Azul, no 26º Prêmio Colunistas Rio de Janeiro. Disponível em: <https://colunistas.com.br/anos/pc2007/pr2007rj26ata.html> Acesso em 7 jun. 2022.

ficavam a cargo de profissionais de comunicação contratados. Com um designer na equipe, Ricardo salienta: “foi o que mais deu certo com a gente [...] a diferença principalmente foi no olhar e na percepção das demandas que a gente precisava”. O entrevistado afirma que um dos pontos fortes da vivência com o designer foi a criação de “uma estrutura de padronização da identidade visual”, que se estendeu para os relatórios, as apresentações e a comunicação nas redes sociais. Para Ricardo, “a gente deu um salto de qualidade nas apresentações do projeto”.

Figura 28 – Instituto Onda Azul, identidade visual projeto Guanamangue



Fonte: <https://www.instagram.com/institutoondaazul/> Acesso em 14 jun. 2022.

O impacto do trabalho do designer, segundo Ricardo, veio por meio da resposta de parceiros, principalmente universidades, que passaram a reconhecer de imediato e se identificar com os produtos de comunicação visual do projeto. Com isso, o Instituto “começou a mostrar mais o projeto para fora”. Outro fator importante foi a guinada de percepção do Onda Azul em relação ao papel do design nos projetos da OSC. A prática habitual do Instituto era contratar jornalistas ou profissionais de comunicação para abastecer e gerenciar os perfis de redes sociais do projeto. Depois do trabalho com o designer, Ricardo reconhece que “estávamos indo no caminho errado, a gente tem que começar a mudar nosso foco aqui e pensar mais no pessoal que trabalha na área do design”.

Apesar do reconhecimento do valor do design, Ricardo faz uma crítica sobre o modo de atuação dos designers com os quais trabalhou, no que diz respeito a gestão do projeto de design, principalmente sobre as interações e o contato com parceiros e fornecedores. O entrevistado conta que em um projeto específico o designer tinha muita dificuldade de interagir e se relacionar profissionalmente com outras pessoas. A expectativa do Instituto era

de que o designer pudesse ser o ponto focal entre a OSC e a agência e, assim, fosse capaz gerenciar os projetos de design, cobrar prazos, analisar soluções de design de terceiros e se comunicar diretamente com a equipe da agência. Mas não foi exatamente dessa forma que as coisas aconteceram e quem assumiu tais tarefas foi o próprio Ricardo. Para ele, “quando a gente tem que assumir determinadas atribuições que não estava esperando, acaba ficando sobrecarregado”. Durante a entrevista, o diretor de projetos do Onda Azul chegou a questionar se esse era um comportamento particular de um designer ou se era prática comum da profissão não entrar em contato com outros agentes do projeto e se concentrar apenas na execução dos produtos de design.

Talvez falte ao entrevistado mais oportunidades de trabalho junto a designers com outros perfis de comportamento, mas o fato é que a habilidade de se comunicar é um fator importantíssimo para qualquer designer. Do momento de compreensão e entendimento do projeto, das dúvidas e questões apresentadas aos clientes, até hora de defender uma ideia ou uma solução, de receber críticas e fazer testes de produtos com pessoas, a comunicação pessoal é essencial e interfere tanto na fluidez do processo e quanto na qualidade final do produto. Ao desenvolver essas habilidades, os designers têm mais controle sobre as etapas do projeto, sobre as respostas do cliente ou do público e sobre o fluxo de comunicação. Além do mais, a percepção do contratante de que ele está executando parte das atribuições do contratado passa longe de ser uma boa impressão profissional para quem presta os serviços. O escopo do trabalho, os tipos de serviço prestados e a abrangência da atuação profissional dos designers devem ser termos discutidos e tratados de comum acordo entre as partes, de preferência registrados no documento de contratação.

Esse tipo de comportamento profissional leva a uma outra discussão. Em algumas organizações, a tendência mostrada nas entrevistas é de considerar designers apenas como executores de um plano ou de uma ideia, como se fossem uma extensão do pensamento e da vontade dos coordenadores. Isso não significa que o trabalho de execução seja menos importante do que o de planejamento e estratégia, todos são fundamentais. A questão levantada é o lugar ocupado por designers no ambiente organizacional, um lugar quase exclusivamente operacional. Em alguns casos, em parte das OSCs entrevistadas, designers são convocados para o trabalho apenas na etapa de execução, sem oportunidade de contribuir nas fases iniciais de concepção e planejamento. Essa prática diz respeito tanto a uma prática organizacional quanto ao comportamento profissional de alguns designers, que sentem-se confortáveis apenas na frente do computador, operando softwares de edição de imagem. No entanto, o campo de atuação nas OSCs é amplo e há espaço para práticas de design sob

diferentes perspectivas, variando em níveis entre operacionais e estratégias, como será visto nas entrevistas do Instituto Update, da #ElasNoPoder e do Nossas.

A respeito desse aspecto, Frascara (2000a) pondera que uma postura mais ativa na coordenação de projetos de design também está associada à formação profissional dos designers. Para o autor, designers poderiam ser coordenadores multidisciplinares, o que “exige uma ampliação de sua formação tradicional que forneça a base necessária para poder participar ativamente da formação e liderança desses grupos” (FRASCARA, p. 6, 2000a).

Sobre o resultado dos produtos de design, em termos estéticos e de qualidade de comunicação, Ricardo ressalta que reduziu sua expectativa ao longo dos anos em função de experiências anteriores malsucedidas. Depois de muitas idas e vindas de aprovação o resultado não costuma ser o esperado. Sob um aspecto de inovação e de uma possível disrupção no design de comunicação visual em relação ao trabalho de comunicação de outras organizações, o entrevistado pondera: “eu sempre senti que havia muita dificuldade de entendimento do que poderia ser feito enquanto instituição que trabalha com questão socioambiental. Eu sempre percebi que ficava muito dentro do recorrente, do que já era feito”. Para ele, hoje em dia, se o design atende minimamente à expectativa já é suficiente.

Para um futuro próximo, ainda em 2022 ou 2023, Ricardo revela que a equipe do Instituto tem planos de rever sua comunicação visual. O objetivo seria tonar a marca mais forte para um público mais jovem e aprimorar o alinhamento da imagem organizacional com os projetos. O entrevistado considera que a marca do Instituto já foi muito conhecida e que atualmente perdeu força, portanto é preciso colocar em prática uma reformulação da imagem da organização. Para Ricardo, o público desconhece a marca e atuação do Instituto, “quem não é equipe do projeto, aqueles *stakeholders* mais próximos, acaba não sabendo que é que está executando”. Nesse sentido, uma das possíveis contribuições do design de comunicação visual para a OSC, segundo seu diretor de projetos é “refazer e reposicionar a marca do Onda Azul, reconfigurar toda nossa identidade visual”.

Outro elemento importante, é a elaboração de um manual de identidade visual, hoje ausente na OSC. Segundo o entrevistado, em observação semelhante à de Carlinhos, do CEASM, “a gente vai fazendo os projetos e a instituição vai ficando para trás. A gente precisa mudar essa lógica”. Não obstante, um aspecto histórico afetivo oferece uma certa dificuldade para os integrantes do Instituto em modificar qualquer elemento visual de seu logotipo, pois é herança da Fundação Onda Azul e foi criado pelo publicitário Washington Olivetto, em 1991.

Uma das aspirações de Ricardo é ter na equipe do Instituto alguém que olhe exclusivamente para a comunicação e a imagem da organização, uma vez que o time atual

direciona a maior parte do tempo e do esforço na gestão dos projetos socioambientais. Alguns dos objetivos de fortalecer a marca é angariar maior engajamento nas redes sociais e ser mais “vendável” para os financiadores.

3.2.6 Instituto Update

O Instituto Update atua desde 2015, buscando fortalecer a democracia na América Latina aproximando cidadãos e cidadãs da política por meio do resgate da confiança, da atualização das práticas políticas e da busca por maior representatividade nos espaços de poder⁷³. Propondo uma nova maneira das pessoas se relacionarem com a política, o Instituto desenvolve seus projetos a partir de duas estratégias: gerar visibilidade e impulsionar a viabilidade desse ecossistema. Nesse sentido, o instituto oferece cursos de formação, desenvolve pesquisas e produz conteúdos voltados para as questões de desigualdade, democracia e política, sempre com o recorte de gênero na América Latina.

Figura 29 – Instituto Update: logotipo



Fonte: <https://www.institutoupdate.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Carolina Althaller coordenadora sênior de projetos no Instituto Update, foi quem concedeu a entrevista abaixo. Ela é estrategista de comunicação e pesquisadora independente com mais de 10 anos de atuação. Sua experiência profissional vem tanto do mercado, em empresas como Coca-Cola e agência de publicidade Artplan, como quanto do terceiro setor, na Olabi. Carolina é uma conhecida pessoal de longa data e prontamente aceitou o convite para participar da pesquisa. Trocamos mensagens e agendamos a entrevista na mesma semana. Durante a entrevista de mais de uma hora de duração, ela transitou por seu apartamento com o celular na mão, respondendo as perguntas feitas.

⁷³ Disponível em: <https://www.institutoupdate.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Atualmente, o Instituto Update conta com um time fixo de 12 pessoas, além de profissionais contratados por projeto ou por período, o que Carolina chama de um time estendido. Na equipe fixa não há designers, apenas na equipe estendida. No início de 2022, a OSC delineou o planejamento estratégico para o próximo ano e definiu quatro táticas de atuação para alcançar seu principal objetivo: aproximar do exercício político pessoas comuns com visões de mundo diversas para combater desigualdades, enfrentar a emergência climática e fortalecer a democracia. As táticas do Instituto são: formação, estudos e pesquisas, tecnologias e contação de histórias ou *storytelling*. O quarto elemento, contação de histórias, tem a finalidade de estimular a imaginação das pessoas no sentido de mostrar possibilidades de mudanças na política governamental e assim aumentar a representatividade de segmentos menos privilegiados da sociedade. A abordagem narrativa do design de comunicação visual pode ajudar a estimular a imaginação das pessoas e favorecer determinadas ações (LUPTON, 2009). O projeto *Eleitas, Mulheres na Política*⁷⁴, do Update, oferece provocações nesse sentido ao propor questionamentos como: “o que muda na política quando muitas mulheres ocupam o poder?” Segundo Carolina, o Update “acredita que incentivar essa imaginação é necessário para que as pessoas se aproximem da política institucional que hoje é um lugar chato, antigo, ninguém vê mudanças, só tem homem branco etc”.

Obviamente, o processo de criação de uma narrativa para um projeto social não é responsabilidade exclusiva do design de comunicação visual. É importante deixar claro o caráter multidisciplinar necessário para a contação de histórias. Profissionais de comunicação, pessoas envolvidas com as causas sociais, público beneficiários, pesquisadores, coordenadores de projeto e designers trabalham juntos para alcançar os objetivos do projeto.

O projeto *Eleitas, Mulheres na Política*, de 2020, é um estudo e uma série audiovisual sobre o imaginário das mulheres latino-americanas no poder, em cargos eletivos, a partir de suas histórias, dificuldades e experiências. A pesquisa teve duração de mais de 14 meses e, nesse período, foram mapeadas 600 mulheres eleitas. Dessas, 96 foram entrevistadas em seis países diferentes da América Latina, além de 11 mulheres especialistas ou representantes de movimentos da sociedade, com o apoio de sete organizações aliadas locais.

Para essa iniciativa, Carolina lançou mão de uma estratégia de comunicação em rede, com outras duas organizações, com o objetivo de ampliar o alcance e “sair desse lugar de só falar com o ecossistema de fato”. Com isso, o Update conseguiu angariar seguidores em suas redes sociais, um grupo basicamente formado por “pessoas com interesse no assunto, mas que

⁷⁴ Disponível em: <https://bit.ly/3zEaLRa> Acesso em 14 jun. 2022.

não sabiam por onde começar a procurar informações a respeito”. De acordo com a entrevistada, para ter efetividade na comunicação do *Eleitas* com o público, foi criada uma linguagem visual leve e acessível, pautada na linguagem da internet dos anos 2020, com uma estética “*millennial pink*⁷⁵” em diálogo com assuntos de interesse de mulheres jovens. Não só por meio do design, mas também com vídeos, textos e depoimentos, o projeto conseguiu contar histórias que alteraram a percepção das pessoas sobre sua participação política na sociedade. A estratégia do *Eleitas* foi tão inovadora para o Update que, dali em diante, a OSC passou a adotar um modelo similar em sua comunicação organizacional. Segundo Carolina, “o que a gente fez em *Eleitas* foi algo muito diferente do que os outros projetos faziam, porque os projetos geralmente comunicavam seu lançamento e não contavam histórias por si”.

Figura 30 – Instituto Update: projeto Eleitas



Fonte: <https://www.institutoupdate.org.br/> Acesso em 24 jun. 2022.

⁷⁵ Millennial Pink é um tom de rosa considerado tendência de moda e decoração no final da década de 2010.

Nota-se na estratégia do *Eleitas* a apropriação de uma linguagem visual em voga no momento para criar empatia em um público-alvo específico. Tal prática revela a capacidade do design de comunicação visual em se apropriar de um universo gráfico simbólico para construir intencionalmente uma narrativa visual que interfere nas relações entre pessoas, marcas, organizações e produtos (LUPTON, 2019). Essa observação pode não soar como novidade para designers, mas, talvez, para o setor das OSCs a combinação de design com estratégias de comunicação não seja uma visão tão consolidada, como foi demonstrado em entrevistas anteriores (Onda Azul, CEASM, InfoAmazonia e Repórter Brasil). Nas entrevistas analisadas até o momento, o design de comunicação visual nas OSCs é aplicado menos de maneira estratégica e mais instrumental, ficando a serviço de uma comunicação voltada, na maioria das vezes, apenas para a divulgação dos projetos de cunho social. Esse aspecto pode ser considerado uma herança do modelo de comunicação dos movimentos sociais do final do século passado. Nesse sentido, Cabral (1994, p. 75) comenta sobre a assessoria que as OSCs (ONGs, na época) prestavam aos movimentos sociais na década de 1990:

A comunicação não era concebida como uma questão a ser resolvida, com suas especificidades, mas como um processo decorrente das atividades de cada movimento específico. Ou seja, era pensada como atividade-meio, que tinha como função o auxílio à dinamização dos movimentos, não como um fim em relação às áreas de atuação dos movimentos.

Retomando a entrevista, em 2021, o Instituto Update dispunha de um time de comunicação formado por uma gestora de redes sociais, uma redatora, uma diretora de arte e uma designer, todas mulheres e contratadas por um período estipulado, no modelo de equipe estendida. Para Carolina e para a equipe de comunicação, foi um grande desafio encontrar uma visão unificada sobre a maneira que “enxergavam o design como uma ferramenta de ativismo”, pois cada uma das integrantes trazia sua visão política particular, fundamentada em sua vivência pessoal e comunitária, muito influenciada pela comunicação dos grandes veículos de mídia. Para vencer esse obstáculo, elas fizeram uso dos perfis de redes sociais da OSC para propor e testar linguagens textuais e visuais diferentes entre si, até encontrarem consenso e resposta positiva da audiência desejada.

A presença de uma equipe de comunicação interna permitiu ampliar os horizontes da comunicação organizacional, mas também foi motivo de disputas entre os membros da OSC. No Update, cada projeto tem um coordenador, responsável pelo seu desenvolvimento, resultados e comunicação. Em dado momento, a organização chegou a ter, simultaneamente,

seis projetos em atividade e cada coordenador exigia do time de comunicação demandas para sua própria iniciativa, o que incluía produtos de design. Isso levantou questões de priorização de projetos e do direcionamento do trabalho da equipe de comunicação que, para Carolina, deveria ser estratégico, para pensar diretrizes de comunicação e não para executar produtos de comunicação para todas as iniciativas da organização.

Sendo assim, uma das principais ações do time de comunicação foi repensar e redesenhar o sistema de identidade visual do Instituto, incluindo uma hierarquia de marcas para os projetos, a fim de incorporar elementos visuais capazes de fortalecer a imagem organizacional. De acordo com a entrevistada, “a ideia era que a comunicação fosse a guardiã das diretrizes de design, para que a gente criasse uma linguagem unificada na organização”. Nesse sentido, Carolina expõe seu diagnóstico: “como cada projeto comunica do seu jeito, a marca Update não tem força”. O objetivo da comunicação era encontrar um meio de fazer com que a linguagem visual dos projetos, além de comunicar com seu público específico, pudesse consolidar a imagem da organização. A questão para ela não era exaltar a imagem organizacional do Update, mas encontrar “símbolos que pudessem ajudar a consolidar e a fortalecer a marca”. O intuito era ter um modelo “que pudesse servir de base para todos os projetos e a gente estivesse pelo menos no mesmo sistema visual”.

Figura 31 – Instituto Update: identidade visual antes e depois.



As três imagens da parte superior são exemplos de aplicação da identidade visual antiga. As imagens de parte de baixo são exemplos da nova identidade visual. Fonte: <https://www.instagram.com/institutoupdate/> Acesso em 24 jun. 2022.

No entanto, nem todos do Instituto compartilham da mesma visão organizacional e a OSC vive um dilema semelhante a situação experimentada pelo CEASM. De um lado, parte da equipe do Update acredita que a imagem da OSC não deve prevalecer sobre os projetos, mas ficar nos bastidores apenas como a organização responsável pela promoção e execução das iniciativas. De outro lado, onde se encontra Carolina, há o grupo que enxerga os projetos como possibilidades de fortalecimento da imagem organizacional do Update. Ao responder sobre as características de cada grupo e o porquê da visão díspar nesse sentido, a entrevistada afirma que um dos pontos que fazem diferença é a experiência profissional dos membros da equipe. Para ela, as pessoas que entendem a organização como uma entidade que precisa valorizar e aprimorar sua imagem “têm vivências (profissionais) fora das Organizações da Sociedade Civil”, enquanto o outro grupo é originário desse setor. Carolina se refere a trajetórias profissionais advindas de empresas, em áreas de atuação como publicidade,

marketing e comunicação. A visão desse grupo tende a predominar no Update e é apoiada por sua diretora. Assim, um dos primeiros passos em direção ao fortalecimento da marca da OSC, segundo a entrevistada, foi justamente a revisão e sistematização da identidade visual do Instituto.

A respeito da visão das OSCs sobre o design de comunicação visual, Carolina levanta questões pertinentes. Por vezes, é como se o design não fosse digno de integrar a pauta das organizações. Por exemplo, no momento da fundação do Instituto, sua diretora contratou um estúdio de design para criar o logotipo do Update e, segundo a entrevistada, a reação das pessoas da equipe foi de certo ceticismo. Diziam elas: “a gente não precisa investir nisso, isso não é prioridade”. Para Carolina, a comunicação e o design não estão no centro de atenção das organizações, na maioria dos casos, e a dificuldade é justamente mostrar para os coordenadores um ponto de vista diferente. A as pessoas mais ativistas, “de guerrilha”, tendem a menosprezar o papel do design. Entretanto, nunca houve tanta oportunidade de investimento financeiro em comunicação nas OSCs, o que pode alterar a curso das práticas organizacionais nesse sentido. Por um lado, os financiadores de projetos exigem cada vez mais resultados palpáveis relacionados ao alcance e projeção da comunicação, em geral associados à métricas de acesso, visualização e engajamento. Por outro lado, estamos vivendo uma mudança de paradigma comunicacional, no contexto da *autocomunicação de massa* (CASTELLS, 2009), na qual pessoas comuns se tornam comunicadoras em potencial. Tal cenário, quiça represente uma possibilidade de mudança, sob uma ótica de estratégias organizacionais, na compreensão da aplicação do design e da comunicação nas OSC.

O Instituto Update também apresenta casos interessantes em relação ao tipo de abordagem de design nas etapas iniciais de um projeto. Atualmente a organização possui um projeto em desenvolvimento no Chile, o *Nuestras Cartas*, uma iniciativa que acompanha o trabalho das mulheres eleitas para a Convenção Constitucional do Chile buscando investigar os processos e resultados da inovação política da primeira constituinte paritária do mundo. Para a criação da comunicação visual do projeto, o Instituto Update viu necessidade de se inteirar da cultura visual do país. Para isso, recorreu a um professor de história da arte chileno, convidado a ministrar um workshop para a equipe do projeto sobre a história das artes visuais do Chile e sua ligação com os movimentos políticos do país.

Figura 32 – *Nuestras Cartas*: exemplos de materiais de comunicação visual



Fonte: <https://www.instagram.com/institutoupdate/> e <https://www.nuestrascartas.org/> Acesso em 24 jun. 2022.

Em outra abordagem, no caso de *Eleitas*, a primeira versão da linguagem visual do projeto foi considerada “muito progressista” pelos financiadores. “Parece que vocês estão comunicando para seus amigos”, diziam eles. A partir disso, para direcionar melhor o design do projeto e compreender mais a fundo o público alvo, formado por mulheres conservadoras de meia idade, o Update realizou uma pesquisa para saber como as mulheres desse grupo percebiam a comunicação visual do *Eleitas*. Diante do exposto, pode concluir que a assertividade na linguagem visual das iniciativas é uma premissa para o Instituto. “Para nós o design é fundamental quando a gente pensa sobre essas audiências e como a gente vai traduzir as mensagens para elas”, diz Carolina. Mesmo com o esforço para codificar as narrativas visuais dos projetos, a entrevistada comenta que as questões de design geralmente esbarram em três pontos:

“Ou de ser muito brasileiro e não ser latino-americano, não dialogar com os projetos que a gente faz na Colômbia, no Chile, no México e na Argentina. Ou de ficar em uma linguagem muito ONG, que a gente tenta fugir ao máximo. Ou de ficar em uma linguagem muito progressista, meio bolha do Instagram.”

As experiências relatadas pela entrevistada reforçam o quanto o design de comunicação visual pode contribuir para o engajamento das audiências, para o sucesso dos projetos e para a imagem organizacional. Para Carolina, o Update deveria ter um investimento fixo em design, o que facilitaria para ela montar um novo time de comunicação, dessa vez como equipe fixa, totalmente integrada com a organização, participando de reuniões semanais com os coordenadores de projeto e diretores da organização e com perspectivas de um trabalho de longo prazo na OSC. Exemplos próximos ao desejo de Carolina poderão ser encontrados na próxima entrevista, com a organização Elas no Poder.

3.2.7 #ElasNoPoder

#ElasNoPoder⁷⁶ iniciou seus trabalhos em 2018 a partir da inquietação de suas fundadoras sobre o pouco espaço das mulheres na política e a dificuldade que elas têm de recursos financeiros para as suas campanhas eleitorais. A organização tem como objetivo oferecer estratégia para campanhas eleitorais de mulheres de forma gratuita. A #ElasNoPoder, começou atendendo cinco candidatas e foi convidada para atuar na mobilização nacional da campanha presidencial de Marina Silva, em 2018, pelo partido Rede Sustentabilidade. Com o sucesso de sua atuação, #ElasNoPoder se formalizou como OSC em 2019.

Figura 33 – #ElasNoPoder: logotipo



Fonte: <https://elasnopoder.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁷⁶ Disponível em: <https://elasnopoder.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

Atualmente, a organização atua em três grandes áreas: i) *Advocacy* e mobilização social, ii) formação política para mulheres e iii) pesquisa. Dentro desses eixos, a OSC já formou politicamente mais de 500 mulheres em diversos estados do país e proporcionou mentorias online que alcançaram mais de 1.000 candidatas de vários partidos e regiões.

A entrevista da #ElasNoPoder foi distinta das demais, pois contou com a participação de duas coordenadoras de comunicação, sendo uma delas designer de formação. Bianca Zimmerer e Juliana Barros concederam uma entrevista de uma hora de duração em locais diferentes, Bianca em sua casa e Juliana em um local aberto, como o pátio externo de um prédio de apartamentos. O contato com ambas foi feito por e-mail, a partir da indicação de Karin Vervuurt, diretora de parcerias da #ElasNoPoder.

Bianca é graduada em Design Gráfico pelo IESB (DF), com término curso em 2017, e possui especialização na mesma área pelo *California Institute of the Arts*. Por opção própria, decidiu estagiar após o término do curso na faculdade e depois de sua primeira experiência em uma agência de branding chegou até a #ElasNoPoder, em 2019, como voluntária. Ela foi a primeira designer da organização e, mesmo sem experiência prévia, sistematizou a identidade visual da OSC a partir do logotipo da #ElasNoPoder já existente, que permanece o mesmo até hoje. Nessa época, Bianca chegou a ser coordenadora de uma equipe de oito designers voluntários e direcionava as demandas de comunicação visual da organização, o que incluía imagens para redes sociais, vídeos e materiais didáticos que a #ElasNoPoder oferece ao seu público. Hoje ela é coordenadora de comunicação junto com Juliana.

Juliana é jornalista e tem grande experiência em assessoria de comunicação de campanhas políticas no Mato Grosso do Sul. Além de diretora de comunicação da #ElasNoPoder é assessora de comunicação da Assembleia Legislativa do Mato Grosso do Sul. Suas experiências profissionais anteriores foram em empresas, agências e mandatos políticos e a #ElasNoPoder foi a primeira OSC com a qual ela trabalhou. Para Juliana, a diferença de atuar em uma OSC é a objetividade do trabalho, a nitidez do direcionamento que as ações tomam, guiadas pelo propósito da organização. A motivação e os resultados desejados são bem definidos. Segundo ela: “no terceiro setor a gente se apropria muito da parte de comunicação para vender nosso serviço, para captar para nosso serviço, para conseguir implementar o que queremos fazer na sociedade”.

A equipe da OSC é 99% composta por voluntárias. O propósito bem definido da organização gera identificação nas pessoas sensíveis à causa política e acarreta filas de procura por vagas de trabalho voluntário na #ElasNoPoder. Segundo as entrevistadas, as voluntárias buscam uma participação política mais ativa, insatisfeitas com o atual governo do país.

Os produtos de design de comunicação visual mais recorrentes na organização são manuais e cartilhas disponíveis para *download* no site, relatórios da OSC e de projetos, boletins internos, apresentação de projetos, site institucional, *newsletters* digital, identidades visuais e sites para projetos e materiais para a campeã de demandas, as redes sociais, hoje, o principal meio de comunicação da Elas no Poder.

No site e nos perfis de redes sociais da organização é possível notar a presença de uma comunicação visual consistente. #ElasNoPoder desenvolveu um sistema de identidade visual com diretrizes bem definidas e conta com uso de *templates*⁷⁷ para dar saída em produtos emergenciais, como *layouts* para redes sociais a fim de noticiar acontecimentos políticos importante que precisam ser compartilhados rapidamente. No contexto das redes sociais, Bianca considera que o design da organização precisa “ser um pouco mais rígido dentro da identidade visual, para poder ter uma continuidade de linguagem”. Nesse sentido, os *templates* oferecem agilidade na elaboração dos designs e são preparados de acordo com as editorias definidas pelo planejamento de comunicação nas redes sociais. “Para atingir o público que a gente quer no meio político, tem que ser uma coisa mais específica, o design não pode variar muito”, diz Bianca. Além disso, há na OSC uma grande rotatividade de designers voluntários, o que torna os mecanismos de normatização da linguagem visual ainda mais necessários, como é o caso do manual de identidade visual da organização. Esse modelo de aplicação do design dialoga com os anseios de Juliana Mori, do InfoAmazonia. No caso de Juliana Mori, a intenção em ter os elementos básicos da linguagem visual predeterminados visa proporcionar mais tempo para trabalhar a narrativa visual com dados. Nos dois casos, InfoAmazonia e #ElasNoPoder, trata-se da criação de mecanismos para otimizar o fluxo de trabalho relacionado ao design, ao mesmo tempo que favorece a manutenção de uma linguagem visual para as organizações.

⁷⁷ Modelo de design predeterminado para receber um conteúdo variável. Se apresenta em formato de arquivo digital editável e permite um número limitado de customizações de elementos visuais.

Figura 34 – #ElasNoPoder: exemplos de publicações no perfil do *Instagram*.



Fonte: <https://www.instagram.com/elasnopoderbr/> Acesso em 14 jun. 2022.

Ainda sobre otimização do trabalho, na #ElasNoPoder aplica-se um modelo de fluxo de informações e de aprovação determinado pelas coordenadoras de comunicação. De acordo com Bianca, as etapas são bem delineadas e obedecem a sequência de “definição da pauta, elaboração de *briefing*, elaboração de texto e arte, revisão de texto e arte e aprovação final” por parte das coordenadoras de comunicação.

A questão colocada acima, a respeito da agilidade do trabalho, favoreceu à equipe de design a estabelecer elementos gráficos concisos para sistematizar a identidade visual da Elas no Poder, como padronagem de listras paralelas, elementos circulares, fotos em preto e branco e uso de apenas duas cores, rosa e azul, com variações de tonalidade. Mas não apenas isso, o fator principal para essas escolhas diz respeito à imagem organizacional que se quer transmitir. Segundo Bianca:

“Antes a gente tentava fazer algo mais elaborado, mais enfeitado, mas não cabe. A gente quer ser levada a sério[...] em um meio absolutamente machista. Se tiver muito enfeite nos designs ou na comunicação, acaba interferindo na forma como a gente é vista.”

Figura 35 – #ElasNoPoder: exemplo de aplicações da identidade visual antiga.



Fonte: <https://www.instagram.com/elasnopoderbr/> Acesso em 14 jun. 2022.

A ausência de “enfeites”, somada a cores sóbrias e tipografias pesadas, dá o tom da comunicação visual da organização hoje. A identidade visual anterior, a primeira elaborada por Bianca, trazia cores pasteis e elementos gráficos sinuosos e delicados, com o tempo, passou a não corresponder mais às expectativas das coordenadoras da OSC. Há cerca de dois anos, houve um redirecionamento na imagem organizacional, pautado pelo planejamento estratégico da Elas no Poder, com o objetivo de consolidar uma imagem de uma organização estruturada e promover uma estética mais “séria”, da qual Bianca comenta acima. A motivação para a mudança foi para marcar uma nova fase da Elas no Poder, em função de um crescimento da organização e de um processo de amadurecimento do time de comunicação. Para encontrar o tom de sua nova identidade visual, a OSC realizou um estudo de referências com foco em soluções que mais geravam engajamento e que teriam potencial para atrair o público da organização.

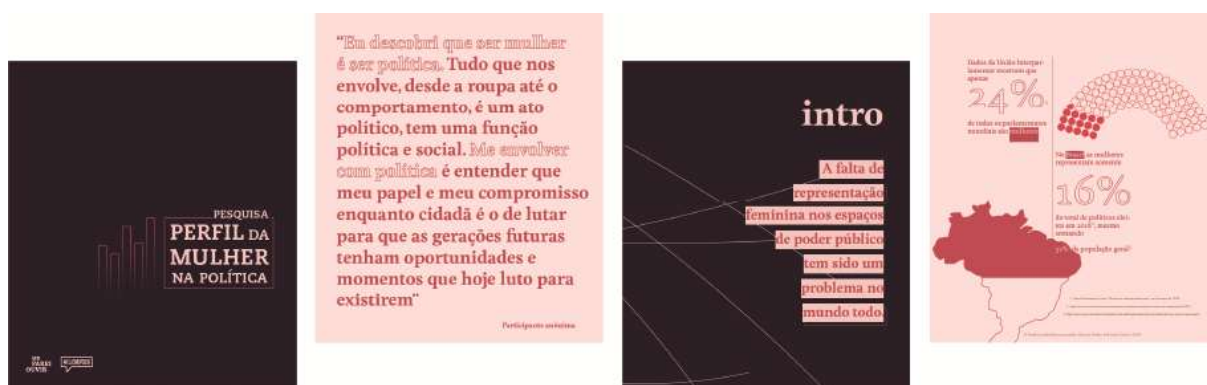
O resultado do reposicionamento veio em termos de aumento de seguidores e engajamento nas redes e, com isso, um crescimento de parcerias com outras organizações. Para Juliana, depois da mudança, “a gente começou a passar mais uma imagem de autoridade, tanto na produção dos conteúdos, quanto na parte visual”. De acordo com as coordenadoras de comunicação, o papel do design de comunicação visual está ligado a imagem da organização, de sua autenticidade, referência e seriedade no assunto. Para Bianca, afeta também a maneira como são percebidas nas redes sociais:

“Por mais que a gente tenha muitas voluntárias, nossa estrutura seja grande e a gente tenha bons contatos políticos, a parte visual sempre acaba interferindo. Não ia adiantar

nada a gente ter um super conteúdo dentro do Instagram e não conseguir comunicar isso visualmente.”

Apesar da efetividade o sistema de identidade visual da #ElasNoPoder em seu site e redes, alguns projetos da OSC apresentam uma comunicação visual particular, em função da realização em cooperação com outras organizações. Juliana aponta que o time de design da OSC sempre busca incorporar algum elemento da identidade visual da #ElasNoPoder nos projetos em parceria, sejam cores, tipografias ou filtros aplicados em fotografias. Isso é possível porque, em termos gerais, a #ElasNoPoder tem a responsabilidade sobre as estratégias de comunicação e design dos projetos em colaboração com outras OSCs, como a pesquisa *Perfil da mulher na política*, pois possuem uma equipe mais numerosa do que seus parceiros.

Figura 36 – #ElasNoPoder: pesquisa Perfil da mulher na política.



Fonte: <https://elasnopoder.org/projetos/> Acesso em 14 jun. 2022.

Outro projeto colaborativo e também um dos destaques da #ElasNoPoder é a plataforma *Im.pulsa*⁷⁸, promovida em parceria com o Instituto Update. A plataforma é de 2020 e tem como objetivo inspirar, treinar e conectar mulheres com aspirações políticas, a fim de tornar suas campanhas mais competitivas. A comunicação visual do *Im.pulsa* foi um fator determinante no sucesso da campanha de financiamento coletivo para sua realização. Bianca relata que os produtos de design oferecidos como recompensa para as pessoas que apoiaram o financiamento do projeto foram fundamentais para se alcançar o montante pretendido. A linguagem visual do projeto foi concebida a partir de “imersões estratégicas” de comunicação

⁷⁸ Disponível em: <https://www.impulsa.voto/> Acesso em 14 jun. 2022.

e design com a participação das dezesseis organizações envolvidas na iniciativa, segundo Juliana.

Figura 37 – #ElasNoPoder: plataforma Im.pulsa.



Fonte: <https://www.impulsa.voto/> Acesso em 14 jun. 2022.

Um produto de comunicação visual que vale ser destacado é *O Campanha de mulher: o manual*, no qual são encontrados dicas, dados e roteiros de ação para o desenvolvimento de campanhas eleitorais para mulheres que anseiam se candidatar a cargos do governo, como vereadoras, deputadas, prefeitas, entre outros. O manual apresenta tanto características de design para persuasão quanto para educação, pois ao mesmo tempo que chama para a ação oferece um conhecimento específico, voltado para capacitação na realização de campanhas eleitorais para mulheres.

Figura 38 – #ElasNoPoder: Campanha de mulher, o manual.



Fonte: <https://elasnopoder.org/projetos/> Acesso em 14 jun. 2022.

As entrevistadas sinalizam que nunca tiveram oportunidade de experimentar algum tipo de prática participativa no processo de design, no que diz respeito à interação com o público beneficiado. Para Bianca, os prazos apertados e o baixo investimento financeiro impedem qualquer tipo de ação nesse sentido: “nossos prazos são muito rápidos e as validações são feitas dentro da própria organização”. Normalmente, realizar uma pesquisa com público demanda um cronograma mais longo e encarece o projeto. Diante disso, é possível observar que a execução de práticas participativas e de codesign que envolvem o público não dependem somente dos designers, mas do contexto e limitações dos projetos que estão envolvidos e das condições de trabalho que a organização oferece.

Como uma visão de futuro, Juliana sinaliza sua intenção de ter uma equipe de designers dedicada e contratada pela organização, o que seria uma forma de valorizar ainda mais o trabalho das designers e de ampliar o alcance da produção em termos de comunicação visual da Elas no Poder.

3.2.8 Nossas

O Nossas⁷⁹ se define como “um laboratório de ativismo e uma rede de estruturas de engajamento cívico”⁸⁰. Com o propósito de democratizar o ativismo no Brasil, o trabalho da OSC é criar tecnologias, redes de solidariedade e oportunidades de mobilização para pessoas que querem gerar impacto nas suas comunidades. A ideia é que qualquer pessoa possa se tornar ativista. Criada em 2011, a OSC atua através de campanhas e projetos, e oferece metodologia e articulação para o apoio do ativismo no país. Ao todo são 242 campanhas lançadas e 149 mudanças de políticas públicas alcançadas, como, por exemplo, a campanha “Cadê meu absorvente?”, pela garantia da dignidade menstrual das mulheres no Brasil. Além dos materiais disponibilizados para download em seu site, o Nossas oferece treinamentos e funciona como incubadora de projetos sociais.

Figura 39 – Nossas: logotipo



Fonte: <https://www.nossas.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

A entrevistada do Nossas foi Samira Costa. Jornalista, pós-graduada em Comunicação Estratégica e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) em Minas Gerais e cursa

⁷⁹ Disponível em: <https://www.nossas.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁸⁰ Manual de mobilização. Disponível em: <https://www.nossas.org/materials> Acesso em 10 jun. 2022.

MBA em Marketing, Branding e Growth Hacking pela PUC no Rio Grande do Sul. Trabalha há 15 anos na gestão da área de comunicação e projetos de grandes empresas em diversos segmentos. É especialista na construção de marcas, planejamento estratégico, mídia, gerenciamento de crise, posicionamento digital e de mercado. Samira vem de uma experiência de trabalho diversificada, com atuação em diversos segmentos como publicidade, empresas de óleo e gás, infraestrutura urbana e educação e o Nossas é sua primeira experiência no terceiro setor. Segundo ela, uma oportunidade de “alinhar propósitos de vida com o trabalho”. Ao longo de 1h15, Samira concedeu sua entrevista, elegante e sorridente, mostrou conhecimento sobre o assunto da pesquisa com respostas bem fundamentadas às perguntas realizadas. O contato com ela se deu por meio de uma colega de trabalho do Nossas, que a indicou.

Sobre as diferenças e similaridades de atuação profissional em empresas e em OSC, Samira considera que há muitos pontos em comum em termos de metodologias de comunicação, o que muda é o objetivo final. Para seus colegas de trabalho, ela costuma dizer que não devem “ter medo de entender o que tem de bom no mercado, traduzir um pouco isso e ver o que dá para aplicar no terceiro setor”. Na visão de Samira, a “profissionalização” das OSCs está ligada a adoção de práticas e metodologias de comunicação empresariais adaptadas para a realidade do setor sem fins lucrativos. O design de comunicação visual se insere no hall de estratégias de mercado para posicionamento de marcas e fidelização de clientes com objetivo final de maximização de lucros e redução de custos. Por essa ótica, o design não seria uma opção para as OSCs, mas com ajustes no objetivo final, como por exemplo, engajamento de públicos e maior impacto de campanhas, se torna um elemento estratégico relevante. Essa afirmação pode ser apoiada pela ponderação de Frascara (2000a):

“Os executivos de publicidade há muito usam equipes interdisciplinares, incluindo sociólogos, psicólogos, tecnólogos e profissionais de marketing, para desenvolver campanhas comerciais. É preciso aprender com sua experiência em relação às respostas públicas e transformá-la em benefício da sociedade (FRASCARA, p. 5, 2000^a, tradução nossa).”

Hoje, a equipe de comunicação do Nossas é composta por uma coordenadora, uma gerente, uma analista, uma designer e uma estagiária. Entre as principais atribuições da designer está o desenvolvimento de identidade visuais para campanhas e projetos, manuais disponíveis para o público e aplicações da identidade organizacional em produtos diversos, como relatórios, imagens e vídeos para redes sociais, para *newsletter* digital e para o site da

OSC. Todos os produtos de design de comunicação visual seguem as diretrizes do manual de identidade visual do Nossas. Para Samira, “é bem importante trazer o DNA do Nossas em todas as aplicações de marca”. Quando o volume de demandas de produtos de design aumenta, em função dos projetos em andamento, a OSC costuma contratar *freelancers*, agências ou estúdios de design como parceiros externos.

Figura 40 – Nossas: website.



Fonte: <https://www.nossas.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

A designer da equipe do Nossas participa de todo o processo de criação de uma campanha de mobilização, incluindo as etapas iniciais, nas quais se discutem as estratégias de comunicação. Integrada ao time de comunicação, o trabalho da designer na fase inicial de uma campanha é voltado para a direcionamento visual da mensagem em termos de adequação a audiência e ao tema central da ação. Para Samira, nessa etapa do projeto “o design também norteia um pouco a forma do conteúdo, a forma da estratégia, e não só traduz, eu acho que constrói junto”.

No caso do Nossas, a metodologia de trabalho e o ambiente organizacional estimulam a inserção do design na etapa estratégica dos projetos. Em outras entrevistas, observou-se práticas distintas, condicionando o design de comunicação visual a um papel mais instrumental nas organizações. A atitude e o comportamento dos designers perante as oportunidades da inserção de seu trabalho e de sua visão em etapas estratégicas também é determinante para a efetivação de tal prática dentro das organizações, como foi abordado na entrevista do Onda Azul. Logo, para que o design ocupe um espaço estratégico nas OSCs é

preciso a combinação de um ambiente organizacional favorável com uma atitude profissional condizente à situação, na qual designers são estimulados a trazer referências, técnicas e pontos de vista de sua área de atuação, ao mesmo tempo em que devem exercer um pensamento crítico sobre as questões e dilemas apresentados ao longo do desenvolvimento do projeto.

Sobre as práticas de design no processo de elaboração dos projetos de comunicação visual, Samira explica que para campanhas com cronograma enxuto é mais comum um processo linear, com uma rodada de reunião do time de comunicação para geração de ideais e poucas iterações posteriores. Porém, quando o prazo e o orçamento são mais generosos, o Nossas usa práticas de cocriação em seus projetos, como foi o caso do projeto incubado *Minha Manaus*. A iniciativa é uma rede local para conectar manauaras engajados em agir e exigir de seus representantes, através de pressão coletiva, mais sustentabilidade nos caminhos escolhidos pelos tomadores de decisão da cidade de Manaus. O processo foi interno e contou com a participação de outras equipes de trabalho, além do time comunicação, como a equipe de campanhas do Nossas, a diretoria da organização e a equipe da própria *Minha Manaus*, que contava com uma integrante natural da capital do Amazonas. Segundo a entrevistada, foram utilizadas ferramentas colaborativas como a produção coletiva de colagens, busca de referências visuais e construção de *moodboards* para a criação da comunicação visual da campanha.

Figura 41 – Nossas: Minha Manaus, elementos de linguagem visual.



Fonte: <https://www.minhamanaus.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

Também no sentido de direcionar a comunicação visual de um projeto, a entrevistada relata que a organização já fez uso de pesquisas de mercado. A campanha em questão tinha em vista coletar assinaturas para um abaixo assinado e, na ocasião, foram contratados uma agência de comunicação e um instituto de pesquisa para contribuírem na criação da imagem da iniciativa. A agência desenvolveu três possibilidades distintas de identidade visual da campanha e o instituto de pesquisa verificou a identificação do público-alvo em relação às opções apresentadas.

Retomando os produtos de design de comunicação visual, um dos destaques do Nossas são os sites das campanhas. Em geral, são sites de uma única página, projetados para transmitir uma mensagem concisa e levar a pessoa a uma ação com pouco cliques, por exemplo, assinar um abaixo assinado ou enviar um e-mail para determinada pessoa de cargo público. Esse é um produto tão valioso para organização que elas desenvolveram sua própria ferramenta de criação de *landing pages* para campanhas, a plataforma *Bonde*⁸¹, junto a uma equipe de designers e programadores. Para Samira, um dos maiores diferenciais do *Bonde* é permitir uma ampla customização visual dos elementos do site que se deseja criar. A plataforma dispõe de uma interface de customização simplificada e oferece recursos nativos, como formulários, integração com redes sociais e a ferramenta *pressão*, que consiste no envio de e-mails direto para uma caixa postal eletrônica definida pelo usuário. O *Bonde* também permite a visualização de métricas de acesso por meios de *dashboards*⁸², com intuito de facilitar o acesso a esse tipo de informação, necessária para medir a performance da campanha. Além disso, há um recurso de testes que possibilita a criação de dois modelos de página simultaneamente para avaliação da usabilidade e design das páginas. O uso da plataforma pode ser contratado por qualquer organização que assim desejar, por faixas de preço acessíveis perante o universo dos orçamentos de campanhas ativistas de cunho social, desde que o tema da campanha passe pelo crivo do Nossas. O *Bonde* visa democratizar o acesso a ferramentas tecnológicas de mobilização e caminha junto com o objetivo da organização que, segundo Samira, “está muito nessa questão de dar voz e de somar as vozes. É isso que traz a potência da transformação e da mudança sistêmica” na sociedade.

⁸¹ Disponível em: <http://www.bonde.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

⁸² Conjunto de gráficos interativos digitais dispostos em uma mesma tela, na qual é possível alterar determinados parâmetros numéricos e obter um resultado visual instantâneo.

Figura 42 – Nossas: topo da página principal da plataforma Bonde.



Fonte: www.bonde.org/ Acesso em 14 jun. 2022.

Um exemplo da aplicação de design de comunicação visual na plataforma Bonde é a campanha *Lei Paulo Gustavo Sim!*, uma mobilização a favor da lei de orçamento para a cultura ameaçada pelo congresso nacional. Samira conta que a escolha de aplicar elementos visuais que remetem a cultura foi estratégica, pois ajuda transmitir a mensagem de que a campanha não se trata do ator, mas da Lei que ganhou o seu nome. Samira considera que o design da página foi certeiro no sentido de chamar para a ação. A campanha hoje tem mais de 21 mil assinaturas, o que para a gerente de comunicação representa uma ação de sucesso.

Figura 43 – Nossas: exemplo de campanha na plataforma Bonde.



Fonte: <https://www.leipaulogustavosim.nossas.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

O *Manual de mobilização* é mais um produto de destaque do Nossas. O material está disponível para download no site da organização em formato PDF e contém a metodologia do Nossas para a elaboração de campanhas ativistas. O manual aborda temas como identificação de oportunidades e definição de estratégias de mobilização, táticas criativas, narrativas e comunicação. Esse produto expressa o potencial do design para educação (FRASCARA, 2000b), voltado para facilitar o acesso à informação e ao conhecimento, proporcionar um pensamento, uma reflexão e um aprendizado, assim como os materiais de mobilização da Elas no Poder ou as cartilhas de Criola e Repórter Brasil. Os objetivos de design nos produtos educativos dizem respeito a codificação de um conhecimento especializado em uma linguagem visual apropriada para o consumo da audiência a se alcançar. Para isso, utiliza recursos gráficos típicos do design para informação, como ilustrações, gráficos, desenhos esquemáticos, hierarquização de informação, entre outros.

Figura 44 – Nossas: Manual de mobilização



Fonte: <https://www.nossas.org/materials> Acesso em 14 jun. 2022.

Nesse sentido, Samira considera que um dos papéis das OSCs é transformar os meios de comunicação, incluindo as redes sociais, em “espaços de educação”. Para ela, as pessoas devem ter iniciativa para se informar e as OSCs podem representar um lugar de confiança para buscar informações de qualidade, em meio a uma onda de *fake news* e notícias rasas. Um ponto de vista convergente com a proposta de comunicação comunitária de Peruzzo (1999), conforme já mencionado.

Segundo Samira, o Nossas está “há dois anos profissionalizando a comunicação”, o que significa uma revisão de sua estratégia enquanto organização, mas também de táticas de

comunicação, principalmente nas redes sociais. A entrevistada considera a mudança “uma virada em termos de design e também de conteúdo” e cita alguns exemplos nesse sentido, como uso de chamadas textuais mais atrativas, estratégias de funil de conteúdo e o trabalho em canais de mídia diversificados. Uma prática semanal da equipe de comunicação é a realização de uma análise minuciosa sobre a publicação com melhor performance no período, a fim de extrair elementos textuais e visuais que possam indicar caminhos para elaboração de outras publicações de sucesso em relação ao público que se quer alcançar. O resultado tem sido um aumento geral de engajamento nos perfis de redes sociais do Nossas.

A questão da aplicação da comunicação visual organizacional nos projetos da OSC também apareceu na entrevista com Samira. Como visto anteriormente, outras organizações enfrentam desafios semelhantes, tais como CEASM, #ElasNoPoder e Instituto Update. A diferença do Nossas em reação as demais OSCs entrevistadas, talvez seja a quantidade de projetos que a organização apresenta em seu site, ao todo, são trinta e nove. Os mesmos estão organizados em uma linha do tempo no site da organização que tem início no ano de fundação da OSC. Cada campanha apresenta uma solução visual distinta em termos de tipografia, paleta de cores, estilo e composição. Há logotipos com e sem símbolo, com ilustrações, pictogramas, balões de fala, sombreados, texturas e uma variedade de outros recursos gráficos. Por um lado, cada linguagem visual representa uma ação e comunica com um público distinto. Por outro, nenhuma delas está associada diretamente à comunicação visual do Nossas. Esse é exatamente o ponto de questionamento de Samira.

Figura 45 – Nossas: exemplos de linguagens visuais de campanhas.



Fonte: <https://www.nossas.org/mobilizations> Acesso em 14 jun. 2022.

Ademais, certas campanhas são realizadas por mais de uma organização, o que contribui para a complexidade da questão da comunicação visual dos projetos. Segundo Samira, “no terceiro setor, como tem muito isso de fazer junto, é um exercício de pensar essa estratégia (de comunicação)”. Há ocasiões em que uma organização se destaca em relação às outras, ou se apresentam de forma mais nivelada, ou mesmo oferecem apenas um apoio pontual a determinado projeto. De acordo com a entrevistada, o design tem o papel de representar as coordenadas definidas na estratégia de parceira das OSCs.

Segundo Samira, há no Nossas uma visão organizacional muito clara a respeito do design: “é área de conhecimento que transforma todo o posicionamento e a estratégia em produto”. Além disso, a gerente de comunicação explica sua visão sobre o papel do design na comunicação dos projetos da organização.

“Para nós o design é muito importante. A maior parte das nossas campanhas, hoje, acontece online. A gente tem muitas campanhas de petição, tem campanhas de pressão, e, obviamente, nas redes sociais, a gente sabe que está numa disputa de atenção. Então a identidade visual de uma campanha tem que ser muito clara sobre o que estamos falando e também tem que conversar com o universo visual do Nossas.”

Como parte de suas intenções para aprimorar a comunicação do Nossas, Samira vê a necessidade de criar mais pontos de conexão entre os elementos visuais das campanhas e seus públicos. Para ela, o design precisa traduzir visualmente e de forma clara os elementos centrais de um projeto de mobilização. Por exemplo, a entrevistada relata que os elementos visuais da campanha *Aposentadoria para nossas mães* não conseguiram sintetizar, traduzir e conectar os conceitos desejados. A iniciativa busca regulamentar o trabalho materno, considerado um trabalho invisível, a ponto de ser incluído na carteira de trabalho das mulheres que pedem licença maternidade para cuidar de seus recém-nascidos. Esse trabalho materno não é reconhecido legalmente nem socialmente, e as mulheres deixam de somar o período dedicado aos filhos no tempo necessário para se aposentarem. Segundo Samira, as pessoas entendem o conceito de trabalho invisível, mas não conseguem associar isso a uma questão previdenciária. O assunto não é dos mais simples e, para ela, até agora, o design não teve êxito em codificar visualmente e unir os conceitos da campanha. Sobre essa conexão de ideias aparentemente dissonantes, a gerente de comunicação considera que “o design também pode ter a missão de ajudar a fazer essa jornada na mente das pessoas, de aumentar o nível de consciência” sobre os temas abordados.

Samira relata que a organização está vivendo um momento de amadurecimento em sua comunicação, repensando sua imagem, estratégias e táticas. Nesse sentido, o design está presente em todos os planos do Nossas.

Figura 46 – Nossas: elementos de linguagem visual de campanha.



Fonte: <https://www.nossas.org/mobilizations> Acesso em 14 jun. 2022.

3.2.9 Conclusão do capítulo

Os relatos obtidos por meios das entrevistas e apresentados acima oferecem um breve panorama do contexto no qual o design de comunicação visual é aplicado e percebido pelas OSCs. Suas mais recorrentes práticas e produtos, assim como as aspirações de seus dirigentes demonstram um cenário de oportunidades para profissionais de design que almejam realizar um trabalho junto às OSCs. Por outro lado, foi possível notar o desempenho variado das organizações em relação ao design de comunicação visual, ora tido como ferramenta instrumental para realização de ações de comunicação visual, ora projetado como elemento estratégico para o sucesso de campanhas e projetos de cunho social. A seguir, nas considerações finais, será feita uma conclusão geral dos tópicos de análise percorridos ao longo deste capítulo, presentes nas falas de cada entrevistada e entrevistado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, no decorrer das entrevistas desse estudo, percebeu-se que diversos assuntos abordados em relação ao design estavam em estado latente dentro das organizações ou mesmo timidamente anunciados. Sendo assim, em alguma medida, as entrevistas proporcionaram para as entrevistadas e os entrevistados uma fração de conhecimento ou mesmo uma curiosidade sobre as aplicações e desdobramentos do design de comunicação visual dentro das organizações e como isso poderia ser benéfico para as mesmas. Tópicos como práticas participativas e sistematização de linguagens visuais fazem parte desse grupo de assuntos. Os impactos positivos proporcionados pelo design, como reconhecimento do trabalho das OSCs, maior visibilidade das iniciativas, melhoria na comunicação com os públicos e impressão positiva nas pessoas envolvidas, também são exemplos de temas abordados nas conversas com diretores e coordenadores das organizações.

A análise das entrevistas, sob a ótica dos tópicos apresentados anteriormente: i) perspectivas acerca do design; ii) produtos de design; iii) práticas de design, apresentou temas de interesse para a pesquisa não identificados no início da investigação. Esses pontos surgiram ao longo das conversas com as entrevistadas e os entrevistados e se mostraram relevantes na análise final do estudo. Portanto, foram incorporados aos tópicos de análise propostos inicialmente, o que resultou nos quatro aspectos descritos abaixo e detalhados nos parágrafos daqui em diante. São eles:

1. O contexto atual das práticas de design nas OCS entrevistadas e a perspectiva de suas coordenadoras e coordenadores, diretoras e diretores, a respeito do design;
2. Desafios para as organizações, em termos de aprimoramento da aplicação do design de comunicação visual;
3. Orientações para designers que tenham interesse em atuar no campo das OSCs;
4. Oportunidades de ampliação do campo de atuação do design nas OSCs.

Sobre o primeiro aspecto, foi possível observar uma diversidade de modelos de trabalho e formatos de contratação de designers, estúdios de design e agências de comunicação por parte das OSCs. As práticas mais comuns nesse sentido são: contratação por projeto; contratação por período; contratação como parte da equipe fixa da OSC; e trabalho voluntário. Todas as organizações entrevistadas que não possuíam relação de trabalho contínua com designers no momento da entrevista, manifestaram interesse em ter esses profissionais por perto, principalmente como parte da equipe fixa da OSC, como foram os casos da Repórter

Brasil, do InfoAmazonia, do CEASM e do Instituto Onda Azul. Os empecilhos para que isso ocorra, em geral, são de ordem financeira.

Ainda sobre a relação de trabalho, em todos os formatos expostos acima, foi notável a valorização da sensibilidade e do envolvimento com causas sociais por parte de designers em atuação conjunta com as OSCs. Com uma sinergia ideológica, o trabalho com designers tende a ser mais fluído, assertivo e satisfatório para as organizações.

A variedade de produtos de design nas organizações entrevistadas também se mostrou ampla. A diversidade é encontrada tanto na complexidade dos projetos como em sua finalidade. Alguns produtos são recorrentes e atendem as demandas do cotidiano das organizações, em geral estão relacionados com veículos de comunicação, sites ou redes sociais. Outro são produtos especiais e demandam mais tempo e investimento, como multimídias, manuais e guias de mobilização, visualizações de dados, relatórios e publicações impressas. Para esses, por vezes é necessária a contratação de designers ou estúdios a fim de suprir a demanda extra de trabalho, pois a necessidade dos produtos cotidianos não cessa enquanto projetos especiais estão em curso. Os sucessos dos produtos de design de comunicação visual geralmente são atrelados a métricas de engajamento e participação dos públicos, quando elaborados para meios digitais. Nos meios físicos não foi identificado um método claro de avaliação de resultados e, em geral, estão associados aos comentários de parceiros, membros da equipe ou do próprio público.

Sem exceção, todas as pessoas entrevistadas reconhecem benefícios da aplicação do design de comunicação visual nas organizações. Os pontos positivos estão geralmente atrelados à imagem organizacional e a forma como os públicos percebem as OSCs. Os impactos da comunicação visual percebidos pelas entrevistadas e entrevistados se relacionam ao engajamento das audiências em projetos e campanhas das OSCs, ao fortalecimento das marcas em relação aos financiadores e ao posicionamento político das organizações. No entanto, foram observados diferentes níveis de aplicação estratégica do design. Algumas organizações consideram o design de comunicação visual um elemento essencial de seus planejamentos estratégicos de comunicação, enquanto outras aplicam o design de forma mais instrumental. Tal divergência pode estar associada a uma visão não unânime sobre o valor do design para as organizações, situação na qual outros membros das equipes oferecem certa resistência ao design. Essa visão, mais aparente nas entrevistas do CEASM e da Repórter Brasil, encontra origens históricas no modelo de comunicação das OSCs do final do século passado, conforme exposto diversas vezes ao longo deste trabalho, e também pode ter relação com o histórico profissional dos membros diretores e coordenadores das OCS, no que diz

respeito a uma experiência profissional anterior no setor empresarial ou público. Este último ponto se destacou nas falas das entrevistadas do Instituto Update, #ElasNoPoder e Nossas.

Para encerrar o primeiro tópico, outro ponto em comum das organizações entrevistadas é a relação de preponderância entre a comunicação visual das OSCs e de seus projetos. O dilema, em geral, está no equilíbrio entre fortalecer a imagem da organização com os projetos realizados e conferir às iniciativas uma comunicação visual particular que represente suas peculiaridades em termos de temática central e público. As organizações lidam com esse tópico de maneiras distintas e em graus diferentes, desde apenas uma intenção de mudança até uma reestruturação de seu sistema de identidade visual a fim de integrar a comunicação da OSC e dos projetos.

O segundo ponto de interesse é um desdobramento das questões apresentadas acima. Os principais desafios observados para as OSCs, em termos de aplicação do design de comunicação visual, residem ao menos em quatro fatores dissociáveis entre si: a maneira como enxergam o papel do design na organização; a sistematização da comunicação visual; a frequência do trabalho com designers; e as limitações financeiras. O primeiro fator é decisivo e se relaciona com uma visão meramente instrumental do design. Por mais que as entrevistadas e os entrevistados reconheçam o valor estratégico do design e tenham aspirações de melhorias nesse sentido, é preciso que tal visão seja comum a todos os membros diretores da organização. Do contrário, qualquer iniciativa em design encontrará resistência e poderá ser um investimento mal aproveitado para as organizações. Exemplos como Instituto Update, #ElasNoPoder e Nossas apontam caminhos para uma visão organizacional mais clara em relação ao papel estratégico do design nas organizações.

A sistematização dos elementos de comunicação visual da organização também é um desafio para as OSCs. Em alguns casos, a situação é mais elementar, na qual as organizações não possuem sequer um manual de identidade visual. Em outros casos, o horizonte se expande para a comunicação dos projetos, principalmente aqueles em parceria com outras organizações.

A frequência do trabalho com designers também se mostrou um elemento importante na consolidação da comunicação visual organizacional. As OSCs que possuem designers em suas equipes fixas ou contratam agências para cuidar de sua comunicação tendem a obter resultados mais expressivos em termos de design visual organizacional, pois têm possibilidade de realizar um trabalho contínuo, a longo prazo, e aprimorar suas próprias decisões conforme o amadurecimento e evolução das organizações. Assim, conseguem estabelecer diretrizes estratégicas de design com mais propriedade, baseadas em experiências anteriores de sucesso

e de revés. Além disso, a alta rotatividade de designers exige um esforço repetitivo em transmitir para os temporários ou novos integrantes as nuances da comunicação visual organizacional.

Já a questão financeira pode inibir a execução de qualquer uma das propostas acima. Por outro lado, sempre há possibilidade de contar com trabalho voluntário de designers ou de alocar verbas de projetos para contratações, nem que sejam temporárias, como foi apresentado nas entrevistas. Tal conjuntura é uma incumbência de diretoras e diretores das organizações que possuem poder de decisão sobre as prioridades do uso de recursos financeiros.

O terceiro tópico da investigação também se desdobra dos pontos anteriores, mas recai dessa vez sobre os designers. Ficou evidente a preferência das OSCs em trabalhar com pessoas que pelo menos apresentem alguma sensibilidade a respeito das causas sociais pelas quais as organizações atuam. Nesse sentido, designers com interesse em trabalhar junto a OSCs devem ter atenção aos temas sociais que mais possuem afinidade ou precisam se inteirar previamente sobre a atuação das organizações antes de qualquer tentativa de prospecção de projetos ou candidatura a vagas de emprego ou de trabalho voluntário.

Outro aspecto diz respeito às práticas de cocriação, aparentemente bem recebidas pelas organizações. Considerar os membros das OSCs e seus públicos como especialistas nas temáticas dos projetos e extrair deles ideias e inspirações para as soluções de design (LUPTON, 2019) se mostrou um caminho frutífero na relação profissional com as organizações, a exemplo dos relatos do InfoAmazonia, Nossas, Instituto Update e CEASM, como Museu da Maré. As técnicas, ferramentas e metodologias de cocriação não foram aprofundadas nessa pesquisa, mas são vastas e discutidas por diversos autores (LUPTON, 2019; MANZINI, 2004; MARGOLIN, 1999; SANDERS, STAPPERS, 2008; BROWN, 2010), logo estão acessíveis aos interessados e podem adaptadas ao contexto do design de comunicação visual nas OSCs.

Ainda sobre a atuação profissional de designers nas OSCs, a capacidade de gestão dos projetos de design veio à tona nas entrevistas, tanto de um ponto de vista crítico, no caso do relato do Instituto Onda Azul, quanto de exemplos positivos, como na Elas no Poder, onde uma designer de formação ocupa um cargo de coordenação e gerencia o time de designers da OSC. Ao que parece, um comportamento de certa autonomia na condução dos projetos de design favorece também à percepção do design como elemento estratégico nas organizações, mais uma vez, como é o caso da Elas no Poder. Para os designers fica implícito a necessidade de se obter conhecimento em habilidades relacionadas a visão estratégica da comunicação organizacional, gestão de projetos, comunicação interpessoal e capacidade de lidar com

diferentes grupos de atuação envolvidos nas iniciativas das OSCs, de fornecedores e prestadores de serviço a públicos beneficiados.

O quarto aspecto de análise trata de perspectivas futuras em relação às OSCs como campo de atuação do design de comunicação visual. Por um lado, produtos de sucesso com declarado reconhecimento dos benefícios e resultados proporcionados pelo design estimulam cada vez mais as organizações a investirem nesse sentido, não só na comunicação organizacional como em projetos especiais (tópico mais evidente nos relatos do InfoAmazonia, Repórter Brasil, Update, #ElasNoPoder e Nossas). Por outro lado, as verbas destinadas a comunicação e design nunca foram tão generosas dentro das organizações, como relatam Criola e Update. A busca dos financiadores de projetos por resultados expressivos em termos de métricas de acesso, alcance e engajamento, também estimula o investimento em design e comunicação, uma vez que influenciam diretamente na aderência de campanhas de mobilização e na visibilidade de projetos sociais.

Por fim, dentro de algumas das OSCs entrevistadas é perceptível o movimento em direção ao aprimoramento e a consolidação da comunicação visual como elemento organizacional estratégico. Isso faz com que o design fique em evidência e ganhe espaço para abrir seu leque de atuação além de uma perspectiva instrumental. O caso do trabalho do Instituto Update, direcionado para a criação de narrativas visuais e textuais para promoção de suas iniciativas, é um exemplo de como o design pode ocupar um espaço de prestígio entre as atividades da organização. Não se trata de considerar o design como atividade principal das OSCs, mas de investigar maneiras de colocá-lo em uma posição estratégica para que as organizações possam tornar sua atuação cada vez mais efetiva.

De acordo com os tópicos apresentados acima, buscou-se ao longo da pesquisa identificar oportunidades para que designers e organizações possam aprimorar a aplicação do design visual nas organizações, principalmente sob um viés estratégico, a fim de proporcionar maior eficiência na atuação das OSCs. O objetivo central da dissertação foi considerado atingido, pois com as informações e relatos anunciados ao longo do texto foi possível ampliar minimamente o conhecimento sobre as OSCs como campo de atuação do design de comunicação visual, sob o prisma das práticas, dos produtos e do papel que a atividade ocupa dentro das organizações. Foi notável que organizações têm visões diferentes em relação a às possibilidades de aplicação estratégica do design de comunicação visual, umas mais claras e estruturadas do que outras. Apesar disso, a maioria delas expressou enfrentar algum nível de dificuldade em relação a aplicação do design, seja por resistência do grupo, falta de perspectiva, ausência de profissionais qualificados ou recursos financeiros escassos.

REFERÊNCIAS

#ELASNOPODER. Site institucional. Disponível em: <https://elasnopoder.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

#ELASNOPODER. Im.pulsa. Plataforma de mobilização digital. *Elasnopoder.org*. 2020. Disponível em: <https://www.impulsa.voto/> Acesso em 14 jun. 2022.

ALBUQUERQUE, A. C. C. de. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus, 2006.

ASSUNÇÃO, M. F. M. de. Notas sobre a dominação social em António Gramsci e Pierre Bourdieu. *Sociologia*, Porto, v. 31, p. 151-171, 2016.

AULINO, R. A. F.; BACCEGA, M. A. Sujeito, comunicação e cultura (Entrevista com Jesús Martín-Barbero). *Comunicação & Educação*, São Paulo, n. 15, 1999.

BATISTA, P. N. *Pensando o Brasil: ensaios e palestras*. B, P. N. Jr. (Org.). Brasília, DF: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009.

BONSIEPE, G. Identidade e Contra Identidade do Design. In: MORAES, D.; KRUCKEN, L.; REYES, P. (Org.). *Cadernos de Estudos Avançados em Design: identidade*. Barbacena: EdUEMG, 2010. p. 63-75.

BRASIL. Lei nº 11.127, de 28 de junho de 2005. Altera os arts. 54, 57, 59, 60 e 2.031 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil, e o art. 192 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 jun. 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3Hexrch>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.825, de 22 de dezembro de 2003. Dá nova redação aos arts. 44 e 2.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3aT0SVr>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília, DF, 1995.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. *Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil 2014*. Brasília, DF, 2014.

BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

BUCHANAN, R. Design Research and the New Learning. In: *Design Issues*, v. 17, n. 4, p. 3-23. Cambridge: Mit Press, 2001.

CABRAL, A. *Rompendo fronteiras: a comunicação das ONGs no Brasil*. Rio de Janeiro: Achiamé, 1996.

CAFÉ ART. Site institucional. *Cafeart.br*, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://cafe.art.br>. Acesso em: 5 jun. 2022.

CAMARGOS, D. Velho Chico. Infográfico. *ReporterBrasil.org.br*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/velhochico/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

CARDANO, M. *Manual de pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2017.

CARDOSO, R. O design gráfico e sua história. *Revista artes visuais, cultura e criação*. Rio de Janeiro: Senac, 2008a. p. 1-7

CARDOSO, R. *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Editora Blucher, 2008b.

CASTELLS, M. *Communication power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

CAVALCANTE, P. (Org.). *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília, DF: Ipea, 2019.

CAVALCANTE, P. et al. (Org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília, DF: Ipea, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3QgUHun>. Acesso em: 17 maio 2022.

CENTRO DE ESTUDOS E AÇÕES SOLIDÁRIAS DA MARÉ. Site institucional. Disponível em: <https://www.ceasm.org.br/> Acesso em 13 jun. 2022.

COCA-COLA. *Coca-cola dá um gás no seu negócio*. Disponível em: <https://cocacoladaumgasnoseunegocio.com/>. Acesso em: 4 maio 2022.

CRANE, A. et al. Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, Berkeley, 2014, p. 130-153.

CRIOLA. Site institucional. Disponível em: <https://criola.org.br/>. Acesso em: 17 maio 2022.

CROSS, NIGEL. *Design Participation. Proceedings of the Design Research Society Conference, 1971*. London: Design Research Society. Disponível em: <https://dl.designresearchsociety.org/conference-volumes/1> Acesso em: 14 junho 2022.

DESIGN ATIVISTA. Perfil Oficial. *Instagram*, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.instagram.com/designativista/>. Acesso em: 17 maio 2022.

DIAS, A.; COSSIO, G. Imergir, identificar e empoderar: design social e as ações no Museu da Maré. In: SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN DA ESDI, 5., 2019, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2019.

DISARME GRAFICO. Site institucional. Disponível em: <https://disarmegrafico.com/> Acesso em 14 jun. 2022.

ETZIONE, A. *Organizações modernas*. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972.

FALCONER, A. P. *A promessa do terceiro setor*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FORTY, A. *Objetos de desejo: design e sociedade desde 1750*. Tradução de Pedro Maia. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRASCARA, J. *Diseño gráfico para la gente: Comunicaciones de masa y cambio social*. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000a.

FRASCARA, J. *Diseño gráfico e comunicación*. 7. ed. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000b.

FRASCARA, J. *Communication Design: principles, methods and practice*. New York: Allworth, 2004.

HESKETT, J. *Design*. São Paulo: Ática, 2008.

IBGE. Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020. *Estudos & Pesquisas – Informação demográfica e socioeconômica*, n.º43. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2019. *Estudos & Pesquisas – Informações econômicas*, n. 32. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IBGE. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil: 2010. *Estudos & Pesquisas – Informações econômicas*, n.º20. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

INFOAMAZONIA. Site institucional. Disponível em: <https://infoamazonia.org/> Acesso em 13 jun. 2022.

INFOAMAZONIA. *Engolindo Fumaça*. Reportagem Especial. *Infoamazonia.org*, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://infoamazonia.org/project/engolindo-fumaca>. Acesso em: 5 jun. 2022.

INSTITUTO ONDA AZUL. Site institucional. Disponível em <https://www.ondazul.org/>. Acesso em 7 jun. 2022.

INSTITUTO UPDATE. Site institucional. Disponível em: <https://www.institutoupdate.org.br/> Acesso em 14 jun. 2022.

INSTITUTO UPDATE. Eleitas: mulheres na política. Pesquisa. *Institutoupdate.org.br*, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3zEaLRa> Acesso em 14 jun. 2022.

IPEA. *Mapa das Organizações da Sociedade Civil*. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/#>. Acesso em: 23 abr. 2022.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LANDIM, L. *A invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) –Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993a.

LANDIM, L. *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER, 1993b. (Série textos de pesquisa).

LOPES, J. S. L.; HEREDIA, B. M. A. de. (Org.). *Movimentos sociais e esfera pública: o mundo da participação: burocracias, confrontos, aprendizados inesperados*. Rio de Janeiro: CBAE, 2014.

LOPEZ, F. G. *Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. Brasília, DF: Ipea, 2018.

LUPTON, E. *El diseño como storytelling*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2019.

MANZINI, E. Making things happen: social innovation and design. *Design Issues*, Cambridge, v. 30, n.º1, p. 57-66, 2014.

MARGOLIN, V. História do design e estudos em design. In: *A política do artificial*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014. p. 271-289.

MARGOLIN, V., MARGOLIN, S. Um modelo social de design: questões de prática e pesquisa. *Revista Design em Foco*, Salvador, v. 1, n. 4, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Sujeito, comunicação e cultura. *Revista Comunicação & Educação*, São Paulo, n.15, maio/ago. 1999. (Entrevista concedida a Roseli Fígaro e Maria Aparecida Baccega).

MCLUHAN, M. Os meios de comunicação como extensões do homem. Tradução de Décio Pignatari. 8. ed. São Paulo: Cultrix, 1996.

MORAES, D. de. Comunicação alternativa, redes virtuais e ativismo: avanços e dilemas. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, Aracaju, v. 9, n. 2, 2007.

MORAES, D. Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia: a contribuição teórica de Gramsci. *Dossiê comunicação e política*. Revista Debates, v.4, n.1, p. 54-77. Porto Alegre, jan.-jun. 2010.

MORAES, D. de. Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia: a contribuição teórica de Gramsci. *REVISTA DEBATES*, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 54-77, 2010.

MORGAN, G. *Imagens da organização: edição executiva*. 2. ed. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNARI, B. *Design e Comunicação Visual*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

NAÇÕES UNIDAS. *OIT alerta para formas contemporâneas de escravidão no Brasil e no mundo*. Brasília: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/39rppR4> Acesso em: 13 jun. 2022

NOSSAS. Site institucional. Disponível em: <https://www.nossas.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

NOSSAS. Manual de mobilização. *Nossas.org*, 2020. Disponível em: <https://www.nossas.org/materials> Acesso em 10 jun. 2022.

NOSSAS. Bonde. Plataforma de criação de *landing pages*. *Nossas.org*, 2019. Disponível em: <http://www.bonde.org/> Acesso em 14 jun. 2022.

O CIDADÃO DO BAIRRO MARÉ. Site institucional. *Jornalocidade.net*, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <https://jornalocidade.net/>. Acesso em: 17 maio 2022.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. *Cartilha do Terceiro Setor*. São Paulo: OAB/SP, 2007.

PALLAVICINI, V. Contexto e trajetórias de reforma e modernização do setor público na América Latina (1995-2019): dilemas e desafios. In: CAVALCANTE, P.; SILVA, M. (Org.). *Reformas do estado no Brasil: Trajetórias, inovações e desafios*. Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

PAPANEK, V. *Design for the real world: human ecology and social change*. 2. ed. London, Thames & Hudson, 1985.

PERUZZO, C. M. K. Comunicação comunitária e educação para cidadania. *V Simpósio de Pesquisa em Comunicação do Centro-Oeste*. Goiânia: v. 2, n. 2, p. 205-228, 1999.

PIRES, L. L.; LUZIO-DOS-SANTOS, L. M. Negócios sociais em foco: o caso da Yunus *Social Business*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: Unijuí, 2016.

PRÊMIO COLUNISTAS. Ata da premiação. 26º Prêmio Colunistas Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://colunistas.com.br/anos/pc2007/pr2007rj26gata.html> Acesso em 7 jun. 2022.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil*. Brasília, DF: Ipea, 2018. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/consulta/map> Acesso em: 23 abr. 2022.

PUTNAM, L. Metáfora da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p.43-67.

TORQUATO DO REGO, F. G. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo, Summus, 1986.

REPÓRTER BRASIL. Cova medida. Especial multimídia. *Repórter Brasil.org.br*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/covamedida/>. Acesso em: 3 jun. 2022.

REPÓRTER BRASIL. Escravo, nem pensar!. Projeto. *Repórter Brasil.org.br*, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://escravonempensar.org.br/>. Acesso em: 17 maio 2022.

REPÓRTER BRASIL. Ruralômetro. Especial multimídia. *Repórter Brasil.org.br*, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://ruralometro.reporterbrasil.org.br/>. Acesso em: 3 jun. 2022.

REPÓRTER BRASIL. Site institucional. Disponível em: <https://reporterbrasil.org.br/>. Acesso em: 17 maio 2022.

RIO DE JANEIRO. Câmara Municipal. Requerimento n.407/2014, de 17 de fevereiro de 2014. Requer a concessão da medalha Chiquinha Gonzaga à assistente social Lúcia Maria Xavier de Castro. Rio de Janeiro: Câmara Municipal, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3OcELYr>. Acesso em: 22 ago. 2021.

RUDIGER, F. *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso, 2011.

RYFF, L. A. Indústrias do menor. *Jornal do Brasil*, 1 ago. 1993, Rio de Janeiro, p. 27. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/030015_11/118324. Acesso em: 7 maio 2022.

SANDERS, E.B.-N; STAPPERS, P.J. “Co-creation and the New Landscapes of Design”. *CoDesign*, Londres, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008. Disponível em: <https://bityli.com/MfTsKC>. Acesso em 14 jun. 2022.

SCHERER-WARREN, I. Organizações não-governamentais na América Latina: seu papel na construção civil. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo. v. 8, n. 4, p. 6, out./dez. 1994.

SILVA, C. R. R. da. *Proposta Museográfica do Museu da Maré*. Rio de Janeiro: Centro de Estudos e Ações Solidárias da Maré, 2019. Disponível em: <https://exporvisoes.com/2019/12/10/a-proposta-museografica-do-museu-da-mare/>. Acesso em 6 jun. 2022.

VILLAS-BOAS, André. *O que é e que nunca foi design gráfico*. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

VILLAS-BOAS, A.; QUEIROZ, A. V. Design visual, hegemonia e ativismo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESIGN, 2020, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: EBA/UFRJ, 2020.

VOLLMER, Lara (Org.). *ABC da ADG*. São Paulo: Blucher, 2012.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. *Quem somos*. São Paulo: Yunus, 2022. Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com.br/quem-somos>. Acesso em: 4 maio 2022.

APÊNDICE

Roteiro de perguntas

1) Hoje em dia, na sua organização, qual é modelo de trabalho com designers? Comente um pouco sobre como se dá essa relação profissional e em que momentos ocorre.

2) Fale um pouco sobre a criação de produtos de design da organização. Quais tipos são mais recorrentes, quais são produtos especiais, em que contexto esses produtos são necessários e para que são elaborados?

3) Sobre os produtos do design, comente sobre às suas expectativas e os impactos para a OSC. Você consegue apontar exemplos de resultados concretos ou projetos emblemáticos?

4) Em que etapa os designers costumam participar dos projetos? Discorra sobre as práticas e processos de desenvolvimento dos produtos de design.

5) Quem na sua equipe é geralmente responsável pela aprovação do material? Fale sobre como se dá o diálogo com estes profissionais.

6) Qual sua maior dificuldade na relação com os designers? Consegue comentar casos específicos ou recorrentes?

7) Sobre o orçamento alocado para serviços de design, qual costuma ser a prática da OSC?

8) Na organização, como se dá o direcionamento em relação à comunicação visual organizacional?

9) A partir dos exemplos de produtos de design que você deu, na sua visão, qual a maior contribuição do design para sua OSC hoje?

10) Se pudesse imaginar uma situação ideal, como você acha que o design poderia contribuir mais para sua organização?

11) Vocês têm planos para isso?