

Comunicação estratégica e disputa de legitimidade pública: a iniciativa Sociedade Viva no contexto da CPI das ONGs¹

Christiane SAMPAIO²

Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA

Resumo

Este artigo analisa a construção do planejamento estratégico colaborativo da Sociedade Viva e a implementação da campanha ONG Faz Acontecer. Esta iniciativa foi desenvolvida no âmbito do Projeto de Fortalecimento Institucional das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) por meio da Comunicação, no contexto da CPI das ONGs no Senado Federal, compreendida como arena institucional de disputa simbólica e narrativa. Parte-se da hipótese de que, em cenários de tensionamento democrático e restrição do espaço cívico, a comunicação organizacional estratégica pode operar como prática de *advocacy* público voltada à reconstrução da legitimidade das organizações da sociedade civil.

Palavras-chave: Legitimidade pública; Comunicação organizacional estratégica; *Public advocacy*; Organizações da sociedade civil; disputa simbólica.

Corpo do trabalho

A Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das ONGs foi instalada e implementada no Senado Federal, de junho a dezembro de 2023, para investigar “as denúncias veiculadas pela imprensa a respeito da atuação irregular de Organizações Não-Governamentais (ONGs) em território nacional, bem como apurar a interferência dessas organizações em assuntos indígenas ambientais e de segurança nacional, sobretudo daquelas que são atuantes na Região Amazônica”³. Neste artigo, esse

¹ Trabalho apresentado na modalidade presencial, no Grupo de Pesquisa Comunicação pública e política, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Estudante de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Marca e Comunicação Estratégica da FACOM/UFBA, e-mail: christsampaio@gmail.com.

³ <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/82034>

episódio é compreendido como um acontecimento capaz de produzir uma comunidade política e uma cena de dissenso. Este acontecimento atravessou todo o processo de implementação do primeiro ciclo da iniciativa Sociedade Viva. Por isso, o recorte empírico desse artigo situa-se no período anterior, durante e posterior à CPI das ONGs. Neste contexto, a atuação da Sociedade Viva é interpretada como um gesto de “tomar a palavra”, no sentido proposto por Jacques Rancière, no qual sujeitos coletivos afirmam sua condição de interlocutores legítimos na esfera pública ao se apresentarem como “seres de razão e de discurso, capazes de contrapor razões e construir suas ações como demonstração de capacidade e de comunidade” (RANCIÈRE, 2004, p. 90).

O referencial teórico articula quatro eixos. O primeiro, a teoria da esfera pública (Habermas, 1984) apresenta o contexto empírico, que situa a CPI das ONGs como arena institucional de visibilidade e disputa argumentativa, onde diferentes atores buscam influenciar a opinião e a percepção pública e a formação da vontade política. A noção de poder simbólico e campos sociais (Bourdieu, 1989) é combinada à teoria do framing (Entman, 1993) para analisar como determinados enquadramentos midiáticos e políticos associaram organizações da sociedade civil (OSCs) à suspeição, criminalização e deslegitimação. O segundo, a concepção de planejamento estratégico em relações públicas e comunicação integrada (Kunsch, 2003; 2007; Dreyer, 2021; Oliveira & Paula 2007), que entende a comunicação como processo sistêmico, intencional e orientado à construção de relacionamentos e legitimidade. Este eixo incorpora também a perspectiva da comunicação organizacional como fenômeno complexo e constitutivo da identidade (Baldiçsera, 2007; 2009; 2011), que compreende a organização como espaço de tensões dialógico-recursivas e permanente (re)tecer cultural.

O terceiro eixo se desenvolve a partir da perspectiva de comunicação pública (Brandão, 2012; Duarte, 2007; e Matos, 2009) que compreende a campanha ONG Faz Acontecer não apenas como reação reputacional, mas como prática de comunicação pública orientada ao interesse coletivo (Brandão, 2012). O quarto eixo dialoga com a perspectiva que a comunicação pode ser compreendida como acontecimento que produz cenas de dissenso, nas quais sujeitos coletivos tomam a palavra e tornam visíveis conflitos e disputas por reconhecimento no espaço público.

(MARQUES; MAFRA, 2018). Nesses processos, o diálogo não se reduz à busca de consenso, mas envolve a emergência de diferenças e a possibilidade de reconfiguração das relações entre os atores sociais.

Metodologicamente, este trabalho combina estudo de caso qualitativo, relato analítico de prática profissional com sistematização documental do processo colaborativo de construção e implementação do planejamento estratégico da Sociedade Viva (2022–2024), análise dos mecanismos de governança compartilhada adotados e avaliação dos indicadores de monitoramento e percepção pública implementados. A construção estratégica englobou escuta ampliada dos stakeholders - organizações representativas do campo da sociedade civil, especialistas, acadêmicos e lideranças do terceiro setor, o que reforça a dimensão participativa defendida por Kunsch (2003) na formulação de estratégias de comunicação integradas e socialmente responsáveis. O planejamento da Sociedade Viva também teve uma dimensão constitutiva ecossistêmica ao considerar as interdependências entre OSCs, mídia, instituições públicas e opinião pública na disputa por legitimidade.

Por meio da mobilização de instrumentos de reposicionamento narrativo baseado em evidências (Duarte, 2007), a iniciativa buscou reconfigurar enquadramentos. Nesse processo, a comunicação atuou como mecanismo de fortalecimento do capital social e de reconstrução da confiança institucional (Matos, 2009), operando como prática de *advocacy* em defesa da legitimidade das organizações da sociedade civil.

A produção audiovisual da campanha ONG Faz Acontecer evidencia a dimensão performativa da comunicação política. Ao apresentar narrativas sobre a atuação cotidiana das organizações da sociedade civil, os filmes constroem uma cena pública de interlocução na qual essas organizações se apresentam como sujeitos legítimos de argumentação na esfera pública. A campanha analisada pode ser interpretada como estratégia de *advocacy* comunicacional, na medida em que organizações da sociedade civil mobilizam narrativas públicas para influenciar agendas políticas e disputar legitimidade na esfera pública (KECK; SIKKINK, 1998).

Nesse sentido, a argumentação política não se restringe à exposição racional de posições, mas envolve também a demonstração performática de um mundo possível, no qual tais argumentos podem ser reconhecidos como legítimos

(MARQUES, 2013). A comunicação torna-se, assim, uma atividade de invenção e redescoberta do mundo comum, capaz de reconfigurar percepções e ampliar as possibilidades de reconhecimento público.

A partir dessa perspectiva, a estratégia comunicacional da Sociedade Viva pode ser interpretada como expressão de uma sociedade civil que se afirma como sujeito coletivo autônomo na esfera pública. Ao produzir narrativas, imagens e argumentos sobre o papel das ONGs, a campanha contribuiu para afirmar sua condição de interlocutora legítima no debate democrático, mesmo em um contexto marcado por processos de restrição do espaço cívico e por tentativas de criminalização simbólica dessas organizações.

Ao demonstrar como estratégias de comunicação de organizações da sociedade civil podem estruturar respostas orientadas à reconstrução da legitimidade pública em contextos de contestação democrática, o estudo contribui para o campo da Comunicação Pública e Política, ao reconhecer essas organizações como atores capazes de disputar e influenciar a formação da opinião pública e a produção de sentidos para o interesse coletivo.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. *Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional*. Organicom, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 228–243, 2007. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138954>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 1 mar. 2026.

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade*. Organicom, São Paulo, v. 6, n. 10–11, p. 115–120, 2009. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 1 mar. 2026.

BALDISSERA, Rudimar. *A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional*. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, [S. l.], n. 10, 2011. Disponível em: <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 1 mar. 2026.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. *Conceito de comunicação pública*. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1–33.

DAGNINO, Evelina. *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DREYER, Bianca. *Teoria e prática de relações públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com relacionamentos*. São Paulo: Summus, 2021. p. 53–93.

DUARTE, Jorge. *Instrumentos de comunicação pública*. São Paulo: Atlas, 2007.

ENTMAN, Robert M. *Framing: toward clarification of a fractured paradigm*. *Journal of Communication*, v. 43, n. 4, p. 51–58, 1993.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

KECK, Margaret E.; SIKKINK, Kathryn. *Activists beyond borders: advocacy networks in international politics*. Ithaca: Cornell University Press, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento e gestão estratégica das relações públicas comunitárias*. São Paulo: Summus, 2007.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MAFRA, Rennan Lanna Martins. *O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais*. *E-Compós*, Brasília, v. 21, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.1452>.

MATOS, Heloiza. *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual*. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 58–63.

OLIVEIRA, Ivone; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007. p. 39–65.

RANCIÈRE, Jacques. *O desentendimento: política e filosofia*. São Paulo: Editora 34, 1996.

SALLES, Débora; LOUREIRO, Marina; SANCHOTENE, Nicole; SANTINI, R. Marie. *The “truth” about NGOs: how the Brazilian media frames the attempt to criminalize socio-environmental organizations*. *Environmental Communication*, 3 dez. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/17524032.2025.2596623>.