

Comunicação Associativa e Democracia Organizacional

Ana Rita Pimentel Dias Pinho Branco

Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Comunicação Estratégica

Setembro, 2011

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação – Área
de Especialização em Comunicação Estratégica, realizada
sob a orientação científica de Prof. Doutor Rogério Ferreira de Andrade

Dedicatória

A Mário Branco, meu avô, que me deu a conhecer o Mutualismo e me revelou, através das causas que defende e dos projectos que empreendeu – nomeadamente na presidência da Casa da Imprensa –, a importância da cidadania participativa e da mobilização por uma causa.

AGRADECIMENTOS

Pelo modo como colaboraram e me apoiaram na elaboração desta dissertação, cabe-me dirigir palavras de agradecimento ao meu Orientador, Senhor Professor Doutor Rogério Ferreira de Andrade, que acompanhou o trabalho com assinalável rigor e disponibilidade e, durante a componente lectiva deste Mestrado, me revelou um novo mundo de conhecimentos, sobressaltos e pensamentos; ao Senhor Presidente do Conselho de Administração do Montepio, que me concedeu uma entrevista de indiscutível relevância para uma melhor e mais profunda compreensão do tema em assunto; à Senhora Professora Doutora Mariana Cortez, pelo contributo nas áreas da Antropologia e Sociologia; e a quantos me ajudaram no enquadramento do tema, na difícil compatibilização da vida profissional com a vida académica e no estímulo para que concretizasse este projecto.

RESUMO

DISSERTAÇÃO

Comunicação Associativa e Democracia Organizacional

Ana Rita Pimentel Dias Pinho Branco

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação associativa, democracia organizacional, economia social, mutualismo, redes sociais, informacionalismo, cultura-mundo.

Num tempo marcado pela multi-direccionalidade das plataformas de diálogo, por grupos sociais capazes de exercer influência e poder a partir de suportes conversacionais (blogues, fóruns comunitários e redes sociais) e, sobretudo, por uma cultura-mundo que institui dinâmicas de individualização sem deixar de exigir organizações emocionais e flexíveis (Lipovetsky, G; Serroy, J, 2008), é objectivo da presente dissertação identificar a especificidade da comunicação associativa, a sua relação com a democracia organizacional e o papel que lhe é reservado numa estrutura de grande dimensão, em que a filiação resulta de um impulso de natureza racional.

A partir de uma investigação que não perde de vista o informacionalismo e os novos modelos de desenvolvimento e produtividade que dele decorrem, assentes na acção dos sujeitos sobre si próprios, na produção de conhecimento, no processamento de informação e na comunicação de símbolos, analisar-se-á a relação entre a comunicação e a liderança, para defender que, em estruturas associativas politizadas, a democracia organizacional não caminha a par com a democracia comunicacional - exige, antes, estratégias de mediação, aproximação emocional e memória, que compensem o *free flow*, suscitem a participação dos membros e actuem sobre os processos que conduzem à determinação e distribuição do poder na organização.

Sendo convicção da autora que, contrariamente ao que sucede nas organizações de capital privado – cuja liderança depende do interesse dos accionistas maioritários, permitindo, por isso, uma comunicação sustentada em canais tendencialmente menos regulados –, as estruturas associativas de grande dimensão necessitam de estratégias discursivas assentes em redes de proximidade e no endereçamento de interesses, o trabalho incorporará um estudo de caso centrado no Montepio Geral – Associação Mutualista e procurará demonstrar a necessidade de serem definidas e implementadas estratégias capazes de defender a organização dos riscos de manipulação de poder que possam estar associados à sua dimensão, a um exercício de poder associativo não informado ou a interacções não hierarquizadas e potenciadoras de dispersão de sentido inerentes às plataformas electrónicas.

Através da análise desta mutualidade, pretende revelar-se a especificidade organizacional e a singularidade do modelo de governação da maior associação e maior mutualidade portuguesa, identificar e contextualizar os riscos em que a organização incorre por suportar a gestão num modelo próximo do ideal democrático (um homem/associado, um voto), e apontar as linhas mestras da sua estratégia de comunicação e o modo como a comunicação associativa contribui para a democracia

organizacional, isto é, para o fomento da participação democrática e a sustentação de um projecto organizacional baseado numa comunidade associativa distanciada e constituída por meio milhão de cidadãos.

ABSTRACT

DISSERTATION

Associative Communication and Organizational Democracy

Ana Rita Pimentel Dias Pinho Branco

KEYWORDS: Associative communication, organizational democracy, social economy, mutualism, social networks, informationalism, culture-world.

In an era marked by the multi-directionality of dialogue platforms, by the existence of social groups capable of exerting influence and power originating from conversational platforms (blogs, community forums and social networks) and, mainly, by a culture-world that establishes individualization dynamics without ceasing to demand emotional and flexible organizations (Lipovetsky, G; Serroy, J, 2008), it is the aim of this present dissertation to identify the specificity of associative communication, its relationship with organizational democracy and the role it plays in a structure of large dimensions to which the rational urge to adhere is enhanced.

Starting from research that does not lose sight of informationalism and the new models of development and productivity originating from it, supported by the action of subjects upon themselves, in the production of knowledge, in the processing of information and the communication of symbols, this work analyses the relationship between communication and leadership, to support that, in politicized associative structures, organizational democracy does not go hand in hand with communicational democracy – it calls instead for mediation strategies, emotional approach and memory, that can compensate *free flow*, stimulate member participation and act upon the processes which lead to the definition and distribution of power inside the organization.

The author is convinced that, contrarily to what happens in privately held organizations – whose leadership depends on the interests of the majority shareholders, therefore allowing communication sustained in somewhat less regulated channels –, large-sized association structures need discursive strategies reliant on proximity networks and the addressing of interests. This is why this work will incorporate a case study focused on Montepio Geral – Associação Mutualista and aims to demonstrate the need to define and implement strategies capable of defending the organization from the risk of power manipulation stemming from its dimension, from the exercise of ill-advised associative power or non-hierarchical interactions capable of generating a sense dispersion associated to electronic platforms.

Through the analysis of this mutuality, the aim is to reveal the organizational specificity and the singularity of the governance model of Portugal's largest association and mutuality, to identify and put into context the risks incurred by supporting a management model close to the democratic ideal ("one person/associate, one vote") and draw guiding principles for its communication strategy and the way associative communication contributes to organizational democracy, that is, to foster democratic participation and to sustain an organizational project based on an alienated associative community made up of half a million citizens.

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I: As associações mutualistas	5
I. 1. Especificidade, relevância e estrutura	7
I. 2. Valores e riscos	8
I. 3. Motivações e racionalidades	12
Capítulo II: Comunicação associativa	15
II. 1. Singularidades da comunicação associativa	16
II. 2. O poder das redes sociais	19
II. 3. A mediação	23
Capítulo III: O Montepio Geral – Associação Mutualista: Um estudo de caso ..	26
<i>Uma instituição multifacetada</i>	<i>26</i>
III. 1. Singularidades democráticas ou quadros de risco	29
<i>O modelo de governação participada</i>	<i>29</i>
<i>O controlo e fiscalização intraorganizacional</i>	<i>31</i>
<i>A gestão do risco e o ‘efeito dominó’</i>	<i>32</i>
III. 2. A estratégia de comunicação	33
<i>Comunicação interna e motivacional</i>	<i>34</i>
<i>Comunicação externa institucional</i>	<i>36</i>
Conclusão	41
Referências	45
Anexos	51

DISSERTAÇÃO

Introdução

Muitos estudiosos desenvolvem investigação a respeito da comunicação organizacional, dos seus processos, estratégias e especificidades; da relação entre a comunicação e a gestão democrática de organizações empresariais de base capitalista; e dos processos de *design* que estas desenvolvem para responder a questões centrais da gestão contemporânea – como as exigências de poder, legitimidade e urgência de *shareholders* e *stakeholders* (Mitchell *et al*, 1997).

Esses estudos, atentos às diferenças entre democracia cívica (construção política) e organizacional (construção colaborativa e de mercado), afirmam o papel da comunicação na gestão da relação com as várias partes interessadas, exploram fluxos, diálogos e o modo como estes contribuem para a efectivação da democracia organizacional, a eficiência e qualidade das decisões, a inovação, o compromisso, a criação de valor e o benefício social. Deixam, no entanto, em aberto a especificidade da comunicação desenvolvida por organizações que emergem da sociedade civil, integram o sector da Economia Social, são estruturadas a partir de uma base associativa e sustentam o seu modelo de gestão no princípio “um homem, um voto”.

Ainda que o aparente desinteresse da Academia – lacuna, aliás, realçada por Laurie Lewis (2005) – possa resultar do que Barea e Monzón (2006) definem por ‘invisibilidade institucional’ ou da circunstância de o sector da Economia Social ser entendido como menos significante, menos dinâmico e menos dotado de condições de inovação ou sustentação económico-financeira, cabendo-lhe, segundo algumas opiniões, a missão de “preencher o intervalo deixado pelos sectores público e privado” (Salamon, 1994:110), facto é que a sua real importância impõe a definição e a clarificação do papel da comunicação na preservação da vida democrática de organizações associativas, sobretudo das que alcançam grande dimensão e capacidade económica.

Neste entendimento, a autora propõe-se transpor as temáticas da comunicação e da democracia organizacional para a esfera da Economia Social (em que os poderes de participação são independentes do capital e o modelo de gestão assenta em base democrática) e, a partir de um estudo de caso centrado no Montepio Geral - Associação Mutualista, revelar a especificidade organizacional e a singularidade do modelo de governação da maior associação e maior mutualidade portuguesa; identificar e contextualizar os riscos em que a organização incorre por suportar a gestão num modelo

próximo do ideal democrático; e apontar as linhas mestras da sua estratégia de comunicação e o modo como a comunicação associativa contribui para a democracia organizacional, a participação democrática e a sustentação de um projecto organizacional baseado numa comunidade associativa distanciada e constituída por meio milhão de cidadãos.

A partir do referido estudo de caso, e na convicção de que, nas estruturas associativas, pelos riscos associados à manipulação do poder, a democracia comunicacional – que permite que todos comuniquem com todos – e a democracia organizacional não encontram condições para caminhar a par, a autora propõe-se:

– **Identificar a especificidade da comunicação de uma associação** que desenvolve actividade a partir de um impulso de filiação de natureza racional – o centro da actividade é a gestão de soluções de previdência complementar de médio e longo prazos –, distinto da filiação emocional (característica, por exemplo, do associativismo desportivo), e que se vê perante a necessidade de mediar fluxos e diálogos e promover relações sociais que assegurem ganhos de colaboração, compromisso e participação junto de uma sociedade civil pouco conhecedora dos riscos associados ao direito exigido e ao dever não praticado;

– **Salientar a “pulsão de vida” que a comunicação pode imprimir** numa organização a rondar os 500 mil membros, dimensão que torna complexas e potencialmente arriscadas estratégias de comunicação transversal e multi-direccionada, ao mesmo tempo que procura conter estratégias propagandísticas e/ou acções de comunicação política que ameacem o modelo organizacional;

– **Demonstrar que**, contrariamente ao que sucede nas organizações de capital privado (cuja liderança depende do interesse dos accionistas maioritários, o que permite uma comunicação sustentada em canais tendencialmente menos regulados), **a preservação do modelo organizacional associativo e da estrutura empresarial**, que lhe está associada, **exige estratégias comunicacionais** assentes na mediação, aproximação emocional, memória e endereçamento de interesses, que se mostrem capazes de compensar o *free flow*, suscitar a participação dos membros e actuar sobre os processos que conduzem à determinação e distribuição do poder na organização;

– **Confirmar a afirmação de Kerr (2004)**, ao defender que a assumpção de que a democracia funciona em todos os contextos organizacionais é provável que conduza à desilusão;

– **Reforçar a tese de Pierre Sudreau**, ao salientar que qualquer empresa da Economia Social é, ao mesmo tempo, uma associação e uma empresa, demonstrando como a comunicação associativa pode influir na oscilação entre um modelo democrático de baixa intensidade (representativo) e de alta intensidade (fortemente participativo); na preservação dos limites de risco e confiscação do poder; e, sobretudo, na contenção de processos que conduzam à desmutualização (abandono do modelo associativo), o que acontece quando a associação mata a empresa ou a empresa mata a associação, constituindo, como defende Sudreau, o risco mais evidente, em particular nas organizações de grande dimensão.

Digamos, agora, algumas palavras sobre o procedimento metodológico que suporta esta dissertação.

Face à escassez de bibliografia e elaboração teórica no campo da comunicação associativa e ao facto de a documentação consultada se centrar nos princípios básicos da gestão comunicacional, dedicando-se às problemáticas da relação com os *media*, sensibilização para o *fundraising* ou recrutamento de voluntários (necessidades que não se colocam a uma organização da dimensão do Montepio Geral – Associação Mutualista) e menosprezando a dimensão estratégica da comunicação associativa e a sua relação com a democracia organizacional e a liderança, a metodologia de investigação que sustenta esta dissertação assenta num *corpus* de observação seleccionado segundo as questões da pesquisa da autora, bem como num estudo de caso de natureza interpretativa, apoiado na:

– Realização de entrevistas semi-estruturadas, nomeadamente à Professora Doutora Mariana Cortez, cuja especialidade em Antropologia e Sociologia contribuiu para a identificação das dinâmicas associadas à construção de identidades, aos rituais colectivos e aos comportamentos grupais, e ao Presidente do Conselho de Administração do Montepio, António Tomás Correia, que perspectivou a relação entre o interesse associativo e o interesse empresarial, a sustentabilidade do modelo democrático das associações mutualistas, os riscos e impactes da participação na gestão associativa e empresarial e o enquadramento e valor estratégico atribuídos à comunicação;

– Auditoria aos suportes e mensagens que sustentam a comunicação desenvolvida pela Associação Mutualista;

– Consulta de relatórios e contas anuais, que permitem apurar a dimensão da organização Montepio e o projecto de gestão que sustenta a sua actividade.

A partir de uma estrutura sustentada em três capítulos, esta dissertação revela:

- Num primeiro momento ou capítulo, a especificidade da Economia Social, com especial atenção ao sector mutualista, aos seus valores, modelo de gestão, motivações, impulsos de filiação e sobressaltos;

- Num segundo momento, a relação entre a comunicação associativa e a liderança, os desafios suscitados pelas plataformas electrónicas, nomeadamente pelas redes sociais, pelo imediatismo discursivo, pelas comunidades virtuais e pelas actuações grupais, e os factores que afirmam a especificidade e a necessidade de mediação na comunicação associativa;

- Num terceiro momento, consubstanciado no estudo de caso, a especificidade organizacional e a singularidade do modelo de governação da maior associação e maior mutualidade portuguesa; os riscos em que a organização incorre por suportar a gestão num modelo próximo do ideal democrático, mas também a estratégia que suporta a comunicação associativa e o modo como esta procura compensar a dispersão suscitada pelas plataformas conversacionais e contribuir para alimentar e preservar a democracia organizacional.

Capítulo I

As associações mutualistas

“A criação associativa é impulsionada pelo sentimento de que a defesa de um bem comum supõe a acção colectiva”

Chanial, Philippe; Laville, Jean-Louis,
Dicionário Internacional da Outra Economia, 2009:21

A análise da função estratégica da comunicação numa associação mutualista exige um olhar prévio sobre a especificidade destas organizações e os contextos sociais e económicos que conduziram as sociedades entre a caridade e a previdência, estimularam a capacidade organizativa, geraram modalidades partilhadas de organização da realidade (Matos, 2004), impulsionaram o movimento associativo e mutualista e afirmaram a Economia Social e Solidária¹. Para tal, importa recordar:

- A evolução dos modelos de organização social, sistematizados nas três vagas de Alvin Toffler (*in* Rosendo, 1996:34):

Primeira – microsolidariedade fundada na família e no contrato original entre os indivíduos, tradutora de uma solidariedade organizada, de base benemerente e nível local, exemplificada pelas sociedades de ajuda mútua;

Segunda – solidariedade obrigatória, generalizada e fortemente estruturada ou mecanizada (inspirada em Keynes e concretizada nos sistemas públicos de Segurança Social arquitectados à escala do estado-nação);

Terceira – solidariedade sustentada na crise do Estado Providência/Assistencial, macro-mecanismo de mediação dos modos ancestrais de expressão da solidariedade, nomeadamente dos resultantes da providência religiosa (Variz, 1998), desequilibrada quanto à capacidade de financiamento e concretizada na instituição de soluções complementares de Segurança Social, nomeadamente por instituições não lucrativas, que garantem a mediação entre o Estado e o indivíduo;

- A realidade dos séculos XII e XIII, quando as corporações de mesteres, as confrarias ou os celeiros comuns respondiam à necessidade de preservar interesses e de prestar assistência aos membros de uma profissão específica (Franco *et al*, 2005);

¹ Sector separado do sector público - porque obedece a iniciativas privadas, independentes da tutela directa do Estado - e do sector privado tradicional, tanto pela forma de organização como pelos critérios utilizados na distribuição dos excedentes. As formas organizacionais que o constituem são as sociedades mutualistas, as cooperativas e as associações económicas sem fins de lucro mercantil (Vara, 1994 *in* Nunes *et al*, 2001).

- O liberalismo que inspirou o século XIX e a Revolução Industrial, conduzindo à proletarização, à destruição dos mecanismos de solidariedade familiar ou informal, à emergência de novas classes sociais desprotegidas pelas instituições públicas e ao quadro de necessidade que orientou a sociedade civil na resposta a Durkheim (1960) – defensor da criação, entre o indivíduo e o Estado, de corpos sociais intermédios, promotores da libertação do Estado das tarefas contrárias à sua natureza e da integração social do indivíduo.

Foi, pois, da determinação de pôr fim a uma lógica de mitigação de necessidades baseada em colectas realizadas entre os companheiros de trabalho, que, para os casos de maior necessidade e urgência, “se repetiam como único meio de auxílio ao número enorme de operários necessitados” (Pereira, 2001:136-137), que nasceu o empreendedorismo colectivo (Lévesque, 2002) e a decisão de erguer a bandeira do “interesse próprio bem compreendido” (Alexis de Tocqueville *in* Lewis, 2005:245).

A clarividência das classes trabalhadoras quanto às mais-valias da mutualização² (disseminação do risco individual a partir do risco colectivo) revelou-se, assim, a força impulsionadora da auto-organização em associações profissionais e da criação de redes de segurança capazes de defender direitos sectoriais e interesses comuns. Estas conduziram à socialização dos recursos produtivos, a dinâmicas de relação entre a economia pública e privada (Nunes *et al* 2001), à afirmação do mutualismo – doutrina humanista, económica e social, que defende que as necessidades individuais de saúde e protecção social encontram resposta na acção integrada, solidária e cooperativa do conjunto dos indivíduos – e à sua institucionalização em associações mutualistas (ou mutualidades).

Por ser objectivo desta dissertação analisar a especificidade da comunicação associativa, com especial enfoque no sector mutualista – forma colectiva de organização social destinada a assegurar, através de um processo cooperativo de ajuda e benefício mútuo, a cobertura de riscos sociais e a satisfação de necessidades –, justifica-se observar a especificidade destas organizações, os fundamentos e valores que sustentam a sua base democrática e, como adiante constataremos, os objectivos que inspiram as suas narrativas e discursos.

² Possibilidade de pôr em comum o risco de cada um, bem como a sua contribuição, para, pela optimização dos meios/recursos, assegurar prestações financeiras. É este princípio que suporta a estrutura financeira dos sistemas públicos de Segurança Social de repartição e capitalização.

1.1. Especificidade, relevância e estrutura

As associações mutualistas – construções sociais inspiradas nos ideais socialistas da Revolução Francesa, posicionadas além dos interesses da economia privada e da intervenção dos serviços colectivos (Lévesque, 2002) e diferenciadas pela cidadania que as inspira e sustenta, pela inovação e capital social que geram, mas também pela dimensão de representação e capacidade económica que, em certos casos, alcançam – são definidas pela Association Internationale de la Mutualité (AIM³) como sendo “agrupamentos de pessoas com finalidade social e sem fins lucrativos, cujo objectivo é fazer face a consequências que diversos riscos sanitários e sociais tenham sobre os seus membros e famílias, oferecendo, geralmente, uma cobertura social voluntária e o acesso a serviços sociais financiados sobre uma base solidária, cuja extensão é definida democraticamente pelos aderentes” (AIM, 2003:3).

Em Portugal, por razões que se prendem com a instituição do sistema de Segurança Social pública obrigatória e com o cerceamento dos direitos de associação que marcou o Estado Novo – defensor de “uma sociedade organizada em torno de pilares de interesses que apoiavam o regime político” (Franco *et al*, 2005)⁴ –, o número de associações mutualistas registadas no Ministério da Solidariedade e da Segurança Social não ultrapassa, nesta data, a centena⁵ e o movimento, representado pela União das Mutualidades Portuguesas (UMP), não garante – pela escassez e desactualização de dados e indicadores de desempenho – dinâmicas de afirmação social e económica que esbatam a percepção pública de que “o país tem um sector da sociedade civil ‘fraco’” (Franco *et al*, 2005:11) e salientem o seu importante papel no empoderamento e democratização da sociedade civil (Lévesque, 2002).

Ainda assim, a relevância do Sector Social português (que enquadra as mutualidades, mas também cooperativas, fundações, misericórdias...) surge clara no estudo realizado pela Universidade de Johns Hopkins, que, no primeiro retrato empírico dedicado ao Sector Não Lucrativo em Portugal⁶, apurou, entre outros indicadores⁷, que

³ Estrutura internacional que agrupa 38 federações ou associações de organizações mutualistas autónomas com actividade na área da saúde e protecção social de 23 países, assegurando cobertura a mais de 170 milhões de pessoas (<http://www.aim-mutual.org/index.php?language=fr>).

⁴ O Estado Novo resultou no declínio das organizações não lucrativas em geral e do movimento mutualista em particular, especialmente depois de 1930, quando a resistência dos mutualistas à nova ordem política passou a ser combatida com perseguição política e policial e os líderes e promotores do mutualismo passaram a ser presos como “activistas comunistas” (Franco *et al*, 2005:26).

⁵ Em 1921, o número de associações ascendia a 700 e reunia 615 mil associados (Pitacas, 2006).

⁶ Dados referentes ao ano 2005.

⁷ Sugere-se a consulta dos anexos 1, 2 e 3 desta dissertação.

as organizações não lucrativas nacionais empregam tantas pessoas (4,2% da população economicamente activa do país) como a indústria dos transportes; “quase seis vezes mais que a indústria das *utilities* e quase dez vezes mais que a maior empresa privada consolidada, a Sonae” (Franco *et al*, 2005:12), dois terços das quais em posições remuneradas e as restantes como voluntários; e que tiveram despesas, em 2002, correspondentes a 4,2% do PIB (Franco *et al*, 2005).

Já a investigação conduzida por Miguel Alves Martins e Susana Frazão Pinheiro (2010) aponta para que, em Portugal, o peso do Sector Social se situe entre os 5 e 6% do PIB e represente, aproximadamente, 15% da economia real.

A nível internacional, e ainda que o Sector Social peque pela ausência de definição e enquadramento legal comuns e de estatísticas reveladoras do impacte económico da sua actividade, as organizações da sociedade civil dedicadas à protecção e previdência social integram uma percentagem muito elevada da população economicamente activa, actuam em todas as geografias – da América do Norte à Europa, Ásia, África, América Latina ou ao antigo bloco soviético (Salamon, 1994) –, crescem em representatividade, actuação e capacidade operacional e posicionam-se como ‘segunda sociedade’ (*Idem*, 1994), que reforça e fortalece a cidadania.

Para melhor enquadramento, tome-se como exemplo a cooperativa bancária Rabobank, que se transformou num dos bancos com melhores *ratings*⁸; a Mondragon, rede espanhola de cooperativas, que emprega 80 mil pessoas, tendo crescido 10 mil por década desde 1980, garantindo a posição de empresa social mais bem sucedida do Mundo (Geoff Mulgan, 2010); a realidade de países como a Bélgica, onde as mutualidades assumem a gestão do seguro obrigatório de doença-invalidez desde a criação do sistema de segurança social; a Holanda, onde o seguro-doença básico, obrigatório e universal, é gerido pelas mutualidades regionais; ou a França, onde as mutualidades atingem uma escala que permite à Mutualité Française⁹ representar 600 mutualidades, que, na área da saúde, protegem 38 milhões de pessoas.

1.2. Valores e riscos

As associações mutualistas evoluíram em torno de valores de democracia (um homem/associado, um voto); adesão voluntária; independência (autonomia face aos

⁸ Entende-se por *Rating* a opinião sobre a capacidade e vontade de uma entidade vir a cumprir, de forma atempada e na íntegra, determinadas responsabilidades. Companhia Portuguesa de *Rating* SA, disponível em <http://www.cprating.pt/7.0destaque/7.1oquee.asp>

⁹ Federação das Mutualidades da Saúde, disponível em <http://www.mutualite.fr/La-Mutualite-Francaise>

poderes públicos); ausência de fim lucrativo (os excedentes gerados são de apropriação colectiva e destinam-se ao reforço dos fundos próprios e/ou ao financiamento de projectos destinados aos associados ou à sociedade); solidariedade (promovem o bem-estar dos membros sem a motivação do lucro individual); número ilimitado de associados; capital variável; duração indefinida e prossecução de fins de auxílio recíproco a partir de respostas complementares aos sistemas públicos de Segurança Social e Saúde.

Na esfera nacional, são regidas pelo Código das Mutualidades, posicionam-se entre a solidariedade da unidade familiar, o Estado e as empresas privadas, inserem-se no que se define por Economia Social ou Terceiro Sector – espaço de movimento (identidade, mobilização e valores) (Jerez e Revilla Blanco, 1998:20) – e distinguem-se por:

a) **Disposições normativas** – expressas na Constituição da República Portuguesa¹⁰, no Código das Associações Mutualistas de 1990¹¹, em legislação complementar e no conjunto de normas inscritas nos seus Estatutos;

b) **Tutela do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social** – a Lei de Bases da Segurança Social reconhece o seu papel na complementaridade das prestações da Segurança Social, excepto quando a actividade se desvia da acção social e se aproxima de áreas nas quais outros ministérios actuam de forma mais directa;

c) **Modelo de governação** – muito próximo do ideal teórico de democracia organizacional, que garante “o dinamismo e o reajustamento permanente dos serviços em função das necessidades reais” (AIM, 2003:3) e assegura que os membros da organização “participam no seu processo de organização e governação, isto é, colaboram na definição dos destinos da organização a que pertencem” (Harrison e Freeman, 2004:49);

d) **Estruturação interna do poder** – assemelham-se às organizações privadas no que respeita à importância do poder na gestão, mas diferenciam-se pela eleição do líder (processo assegurado a partir de assembleias gerais eleitorais e não por nomeação, como sucede noutras organizações);

e) **Representatividade** – o Código Mutualista¹² define a possibilidade das associações de âmbito nacional preverem, nos seus Estatutos, assembleias de delegados

¹⁰ Após a Revisão Constitucional de 1997, as mutualidades passaram a ser enquadradas no sector cooperativo e social de propriedade de meios de produção e entendidas como elemento dinamizador da economia da solidariedade.

¹¹ Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março.

que assegurem a “adequada representação dos associados por áreas geográficas, locais de trabalho ou grupos profissionais”¹³;

*f) Utilidade social/Valor social acrescentado*¹⁴ – a Comissão Europeia considera as mutualidades como actores indispensáveis da economia europeia, reconhece o seu papel como escolas de participação responsável e cidadã e a sua influência no conjunto de mercado, contribuindo para o tornar mais competitivo (Comissão Europeia, 2003);

*g) Possibilidade de disporem de caixas económicas*¹⁵ – para auxiliar a realização dos seus fins, as associações mutualistas podem dispor de caixas económicas anexas ou estabelecimentos delas dependentes.

Apesar da especificidade organizacional das mutualidades portuguesas se afigurar clara quanto à missão, modo de actuação e inspiração social – “o propósito do Sector Social é ir ao encontro de objectivos sociais, necessidades humanas e prioridades nacionais que não podem ser classificadas como lucro” (Collins, 2006:19) –, a realidade destas associações varia em função da dimensão, capacidade operacional e sustentação do modelo de gestão (capacidade de legitimar o poder), facto que, para a autora, suscita desde logo três riscos que, além de justificarem a invisibilidade de muitos destes projectos, condicionam em grande medida a sua sobrevivência. Se não vejamos:

Risco de asfixia e extinção – resultante da reduzida escala, do baixo volume de produção, da impossibilidade das associações acederem a reforços de capital por via dos accionistas, como sucede nas empresas privadas, e da incapacidade tantas vezes identificada de quantificarem a sua actuação para, a partir dos resultados, convencerem outros quanto à sua capacidade de cumprir a missão que se propõem e agregarem novos membros (Lewis, 2005);

¹² Secção III, artigo 75.º

¹³ Esta possibilidade, susceptível de incrementar a representatividade e participação associativas, não é seguida pela generalidade das mutualidades portuguesas, nomeadamente pela maior – o Montepio –, que assenta o modelo de gestão na participação directa dos associados, em sede de Assembleia Geral ordinária, extraordinária ou eleitoral.

¹⁴ Ao *Valor social acrescentado* associa-se o conceito de *Socialness*: característica contínua e multidimensional que aproxima uma organização de um ideal-tipo, medindo o seu carácter social em função de atributos ou traços sociais (Nunes, 2004).

¹⁵ As mutualidades com activos superiores a 25 milhões de euros e com caixas económicas anexas com capital superior a 5 milhões de euros podem contrair empréstimos no mercado de capitais. Em Portugal, só duas mutualidades têm activos nesse montante e, dessas, só uma dispõe de uma caixa económica anexa: o Montepio.

Risco de impreparação – traduzido na incapacidade de relacionarem o activismo militante com as competências profissionais (Lévesque, 2002), equilibrando o voluntarismo e o profissionalismo, a informalidade e a institucionalização.

A impreparação operacional e técnica de muitas mutualidades e os problemas de eficácia que resultam da gestão pouco profissionalizada realçam a necessidade de uma gestão eficiente e transparente de recursos; da qualificação dos bens e serviços disponibilizados; de uma flexibilidade que permita ajustarem-se à mudança e desenvolver projectos que garantam suporte institucional de longo prazo; mas também de atenção à capacidade técnica (Salamon, 1994), controlo de custos e afectação racional de recursos¹⁶;

Risco de participação – considerado, por Pierre Sudreau, como o mais evidente, sobretudo nas organizações muito grandes (*in* Jeantet, 2002), e resultante do facto de, na opinião do autor, qualquer empresa da Economia Social ser, ao mesmo tempo, uma associação e uma empresa (*Idem*).

Este risco, inerente às associações mutualistas de impulso racional de filiação, sustentadas numa base associativa de grande dimensão, mas desequilibradas quanto à reduzida participação dos seus membros¹⁷, concretiza-se na tentação sentida pelos líderes de, na preservação da dimensão organizacional, da dinâmica e rendibilidade económica, reduzirem a actividade associativa a mínimos formais, sujeitando a organização a ajustamentos de identidade que a afastam do associativismo e a aproximam de um quadro de capitalismo empresarial.

Sendo verdade que a explicação para o que se refere quanto ao risco de participação radicar numa sociedade civil pouco vigorosa e pouco consciente das consequências do abandono do exercício dos direitos de participação e decisão na qualidade da tomada de decisão e, conseqüentemente, no projecto associativo, importa analisar os factores que justificam (e motivam) a filiação e a maior ou menor participação associativa.

¹⁶ Em Portugal existem organizações que já iniciaram programas de “melhoria de capacidades” (*capacity-building*) com o objectivo de poderem candidatar-se a certificação por normas internacionais de qualidade (Campos *et al*, 2005).

¹⁷ Regista-se um fraco pendor participativo nos países mediterrânicos, incluindo Portugal (Pina e Cunha *et al*, 2007:192), facto que pode sugerir riscos de actividade e legitimidade governativa.

Identifiquemos, portanto, as motivações e racionalidades que sustentam a filiação associativa e que, directa e indirectamente, constituem factores importantes para a compreensão e identificação do que define, sobressalta, desafia e diferencia a comunicação associativa e a estratégia que a inspira a suscitar a acção colectiva.

1.3. Motivações e racionalidades

Porque o modelo de governação das organizações de base associativa – com especial enfoque nas associações mutualistas – assenta na participação democrática dos seus membros e na eleição dos seus órgãos sociais, os gestores sabem ter de envolver a comunidade associativa, harmonizar os níveis de concordância e garantir índices de compromisso e participação que se revelem capazes de legitimar o poder, a liderança e o modelo de gestão.

Neste quadro, a motivação que impulsiona a filiação e influi no nível de criticidade e participação das partes interessadas assume um papel incontornável ou, quando inexistente ou pouco significativa, um forte obstáculo ao compromisso. Para que possa compreender-se como os impulsos de filiação influenciam, de modo tão determinante, os níveis de participação associativa, a legitimação e o fortalecimento da organização e do seu modelo de gestão, analisemos os que, na perspectiva da autora, se afiguram mais determinantes:

Impulso emocional – Tendencialmente associado aos clubes desportivos e visível quando se constata que a ligação dos sócios ao clube, tantas vezes estabelecida à nascença e preservada como referência identitária, é alimentada diária ou semanalmente a partir das alegrias e tristezas suscitadas pelas vitórias e derrotas da equipa.

Na opinião de Mariana Cortez, professora doutorada em Sociologia, o envolvimento patente neste associativismo resulta, em grande medida, “dos rituais que as organizações desenvolvem e orientam para o desenvolvimento do sentimento de pertença, a construção da estrutura informal e a envolvência do *eu*”¹⁸ e que se reflectem na vivência do Clube e nas exigências de participação dos sócios, seja na escolha de treinadores e jogadores, seja de dirigentes, através das assembleias gerais...

Impulso por usufruto do benefício – Presente em organizações como a Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores (DECO) ou o Automóvel Clube de Portugal (ACP). Neste caso, não se tratará do superior orgulho de ostentar o

¹⁸ Entrevista concedida à autora.

cartão de sócio, mas da utilidade do usufruto, benefício, desconto, aconselhamento, serviço... em condições tanto mais vantajosas quanto a dimensão da associação puder assegurar, graças a economias de escala. A equação das vantagens revela-se, assim, superior às emoções suscitadas e serão essas a assegurar a expressão das vontades e a participação nos processos democráticos.

Impulso racional – Patente, no caso mais expressivo, no Montepio Geral – Associação Mutualista, entidade que se superioriza, em número de associados, a qualquer das acima apontadas e que apresenta como base de relação associativa a disponibilização de soluções de previdência social complementar de médio a longo prazo (pensões de invalidez, velhice ou sobrevivência, complementos de reforma, capitais pagáveis por morte ou em termo de prazos determinados...).

Neste caso – e citando Confúcio, que afirmava que “o homem deve ter mágoa com o presente por não cuidar do futuro distante” (*in* Rosendo, 1996:31) –, trata-se de assegurar o complemento previdencial com vista ao bem-estar e de racionalizar as ambições pessoais e/ou familiares futuras a partir da adesão a soluções de poupança (objecto de relação associativa de base financeira) que, por não permitirem acompanhar o processo material da produção dos serviços, desenham um associativismo de base racional, caracterizado pela longevidade dos vínculos, tendência para a ausência de discussão pública, distância e reduzida participação da comunidade de associados.

Sendo certo que o impulso de filiação constitui um factor incontornável na participação associativa, justificando a maior ou menor proximidade à organização e, por consequência, o maior ou menor interesse em exercer o poder de decisão e deliberação, não menos importante é considerar que os níveis de concordância/agregação das preferências dos indivíduos dependem do equilíbrio/desequilíbrio dos recursos e interesses dos membros, bem como da dimensão da organização.

Paulo Eurico Variz, investigador dos fundamentos económicos e sociológicos das instituições particulares de solidariedade social, confirma-o salientando que, na ausência de qualquer enquadramento institucional prévio e de grande desequilíbrio de recursos entre os participantes, “a concordância numa base de unanimidade é mais provável num grupo pequeno de pessoas racionalmente egoístas” (Variz, 1998:134), emergindo deseconomias de escala quando, em função do aumento da dimensão da

instituição e do número de participantes, a diferença de interesses individuais assume maior extensão, gerando menor coesão face ao objectivo organizacional (*Idem*).

Já Olson, nos estudos dedicados à lógica da acção colectiva, salienta a relação entre o incentivo à acção colectiva e a dimensão do grupo, defendendo que “com o aumento do número de participantes se torna mais provável o desnível entre os interesses individuais aí representados, podendo a heterogeneidade de interesses conduzir à formação de subgrupos mais ou menos homogéneos, mas que, entre si, se apresentam muito díspares” (Olson *in* Variz, 1998:134-135).

Complementarmente, na perspectiva da socióloga Mariana Cortez, a participação encontra-se “fortemente dependente do sentimento de poder”¹⁹. Por esta razão, “a dinâmica que lhe está subjacente depende do modo como o quadro de participação é entendido, isto é, das pessoas considerarem integrar uma *equipa* – que pressupõe tarefas e fitos comuns; atribui a cada qual uma tarefa única, levando a que cada pessoa construa a sua identidade a partir do papel que desempenha; sinta pertença, estatuto, importância e a utilidade de si próprio – ou um *grupo* – que dilui as pessoas no conjunto dos membros da comunidade, admite um porta-voz e potencia a perda de identidade individual a favor da identidade grupal”²⁰.

Se às motivações/impulso de filiação e ao quadro de diferenciação apresentado associarmos as crescentes exigências de empoderamento dos *stakeholders*, a sua capacidade emergente de organização, interconectividade, actuação grupal e orientação para a negociação de interesses diversos (Deetz, 2008), podemos interrogar-nos quanto à forma como a gestão assegura que a legitimidade da decisão assenta na reciprocidade e não na representação (*Idem*), bem como quanto ao contributo da comunicação no incentivo e fomento do interesse e participação da comunidade de membros.

Centremo-nos, pois, na identificação do desafio que se coloca à comunicação associativa, analisando a sua singularidade; o modo como responde à constatação de que a distância pode ser tão importante na relação com os *stakeholders* como a temporalidade (Driscoll, C; Starik, M, 2004); como apoia a liderança no exercício do poder politizado, mas também na convergência do associativismo com as exigências de mercado; no equilíbrio da conflitualidade dos múltiplos *stakeholders* (John Hasnas, 2008) e, recordando Sudreau (1975 *in* Jeantet, 2002), na garantia de que a associação não mata a empresa e a empresa não mata a associação.

¹⁹ Entrevista concedida à autora.

²⁰ *Idem*.

Capítulo II

Comunicação associativa

“Assegurar a perenidade de uma associação implica uma estratégia de desenvolvimento na qual a comunicação ocupa um lugar vital”.

Thierry Libaert, Jean-Marie Pierlot *Communication des Associations*, 2009:38

Uma característica das estruturas associativas e, nestas, das associações mutualistas é a sua relativa “hibridez institucional” (Variz, 1998:28), que resulta, por um lado, da missão, actividade e gestão serem efectivadas através da iniciativa privada, e não pelo processo político; e, por outro, de fornecerem serviços de tipo público, semelhantes aos assegurados pelo Estado (*Idem*).

Esta particularidade, reflectida na estrutura de poder e liderança (periodicamente eleita pela base associativa) – que se exige dotada de competência, mas também de inteligência analítica e relacional, sob pena de a organização perder eficiência, eficácia e impacto social –, é, em si mesma, geradora de um quadro de riscos. O perfil desses riscos é potenciado pela dimensão do universo de associados votantes, pelo seu eventual afastamento e pela ameaça a que o projecto associativo e empresarial pode estar sujeito, caso a participação associativa não resulte de uma comunidade informada e consciente das suas responsabilidades e da sua capacidade decisória.

Neste contexto, e porque as associações constituem estruturas de actuação assentes no “dar, receber, restituir” (Libaert, T; Pierlot, J. M, 2009:4), a partilha interna e externa das suas acções, reivindicações ou programas de actuação é essencial ao fortalecimento de laços com a comunidade associativa e com os demais *stakeholders* e, por essa via, a um crescimento que amplie a acção e assegure sobrevivência – “A legitimidade de acção de uma associação sustenta-se largamente no número de simpatizantes que a apoiam e lhe asseguram os meios para a acção” (*Idem*, 2009:35).

Uma vez que a sustentabilidade resulta da capacidade em responder às especificidades e necessidades que se apontam, a comunicação associativa singulariza-se e assume papel fundamental no desenvolvimento de estratégias de proximidade e criação de laços (escuta e diálogo) – “*le lien prime sur le bien*” (*Idem*, 2009:3) –, mas também de afirmação da noção de interesse social, utilidade pública, finalidade não lucrativa da organização e impulso à adesão colectiva a uma história, um sentido e uma missão social.

II.1. Singularidades da comunicação associativa

Tendo por base o quadro de risco organizacional, o modo como a comunicação associativa se distingue pela função relacional e o facto de que, como Libaert e Pierlot (2009:6) afirmam, “o simpatizante de uma causa nunca será um accionista, a causa defendida nunca será um produto e o beneficiário nunca resultará num cliente”, poderá uma organização de grande dimensão associativa e económica suportar a sua natureza democrática numa comunicação igualmente democrática, quando a eleição dos seus órgãos sociais não é uma atribuição de accionistas maioritários (conscientes do impacte da sua decisão na estrutura empresarial da associação), mas resultado de um processo de tipo político, que envolve todos os associados votantes?

Deverá alinhar a acção pelos canais e suportes de comunicação de massas e em rede, tão comuns às demais organizações, arriscando formas de participação libertas de quaisquer espaços reservados e sujeitos a mediação?

Poderá deixar de preservar o poder, procurando impedir, como afirma Hannah Arendt (2001), que este emirja onde quer que as pessoas se unam e ajam concertadamente?

Ainda que o modelo contingencial de gestão enfatize que nada é absoluto nas organizações, é convicção da autora que a resposta às questões elencadas é “não!”. Isto, porque o acesso a informações desordenadas, a partir de plataformas virtuais e potencialmente promotoras de acções concertadas, poderá criar condições para um exercício de poder não informado ou influenciado por uma comunicação de natureza propagandística.

É sob esta perspectiva que o advento da Internet – que instituiu “uma cultura da virtualidade real construída a partir de um sistema de *media* omnipresente, interligado e altamente diversificado” (Castells, 2003:XXI), eliminou as distâncias físicas e confrontou a unidireccionalidade e a simplicidade que caracterizavam a comunicação entre a associação e os seus públicos com a possibilidade destes dialogarem entre si – se constituiu num factor de ameaça à democracia organizacional e à própria organização.

Em que se consubstancia esta ameaça? É convicção da autora que o risco reside no facto de as novas plataformas de comunicação e interacção, por serem potenciadoras de tensão, fragmentação dos públicos e alteração dos locais onde as decisões críticas passam a ter lugar (Deetz, 2008), criarem condições para a propagação de mensagens de dramatização emocional (Rieffel, 2003) ou persuasão, que, se orientadas para a modificação de atitudes, comportamentos e formas de actuação, poderão vir a manipular

e confiscar o poder, alterando o modelo de gestão e arriscando o projecto associativo, mas também o empresarial²¹.

É este sobressalto que justifica que as associações, sobretudo as que se suportam em comunidades distanciadas e de grande dimensão, procurem “inverter as regras sem destruir a organização” (Castells, 2002:88) e, sem reduzirem os fluxos comunicacionais, implementem estratégias assentes na proximidade, na mediação e, por esta via, na minimização dos riscos que resultam do informacionalismo, que Denis McQuail (2003:90) define por “sistema de crenças que tende a operar como profecia auto-realizada”.

A estratégia passará, neste entendimento, por uma ‘aliança’ entre a liderança e a comunicação, reconhecendo-se à liderança – exercício de influência sobre outras pessoas, para que assumam os comportamentos necessários à consecução dos objectivos estabelecidos (Santos, 2008 *in* Azevedo *et al*, 2010) – a missão de exercer uma democracia de interesses que capte a simpatia da globalidade dos membros, apoie alianças de poder não-oficiais entre o grupo-líder e os restantes membros e equilibre a oscilação entre um modelo democrático de baixa intensidade (representativo) e alta intensidade (fortemente participativo), salvaguardando o interesse comum de associados, clientes e colaboradores; e à comunicação a promoção de condições para que a organização se revele de modo coerente e eficaz e para que a racionalidade do colectivo não se limite “a uma adição algébrica de racionalidades dos indivíduos que participam na instituição” (Variz, 1998:130).

Esta ‘aliança estratégica’, ao criar condições para um quadro comunicacional centrado em práticas discursivas que fomentem a concordância dos indivíduos num fim comum (Variz, 1998); em estratégias alinhadas pelo que Deetz (2008) define por modelo PARC – *Politically Attentive Relational Constructionism*, isto é, no conflito inerente à diversidade de interesses, à contestação e à cultura política que marca os processos de domínio na interacção; mas também na recusa do equilíbrio auto-sustentável que resulta das plataformas electrónicas de conversação e do *free flow* comunicacional, confere à comunicação associativa condições para:

a) **Seleccionar os canais** que asseguram a comunicação de *um para muitos*, fomentando os laços de pertença, potenciando o endereçamento de interesses através de

²¹ Note-se que, apesar da força política do líder de uma associação mutualista poder ser maior que a do líder de organizações mais formais, esta caracteriza-se por arranjos estruturais muito menos rígidos e, também por isso, potenciadores de variação (Variz, 1998).

redes de proximidade e alianças pessoais e ‘provocando’ o olhar crítico sobre o que envolve a utopia de direitos e de poder no plano organizacional associativo;

b) Reagir à nova cultura de democracia sustentada na progressiva eliminação dos ‘filtros’ (Cardoso *et al*, 2009), na interactividade e na necessidade de comunicar *para* mas também *com stakeholders*. Recorde-se o pensamento de Lipovetsky e Serroy (2008), quando afirmam que a sociedade passou a revelar um individualismo expressivo, comunicacional e ‘sedento’ de interacções múltiplas;

c) Responder aos novos paradigmas comunicacionais, que evoluíram, primeiro, da comunicação interpessoal (sustentada na troca bidireccional) para a comunicação *de um para muitos*, suportada numa rede “capaz de comunicar com os seus nós sem utilizar centros de controlo” (Castells, 2002:55) e em ligações horizontais, igualitárias e democráticas de indivíduos que articulam linguagens, culturas e relações de poder, e, depois, para a comunicação de *muitos para muitos*, associada aos novos *media*, às redes sociais e aos fóruns, às realidades computacionais e às dinâmicas geradas pela Internet;

d) Agir sobre o contexto de desintermediação entre fontes e audiências, respondendo aos movimentos que conduziram à afirmação do *user-generated content (self-media)*, de que são exemplo os blogues – “nódulos específicos no seio das redes criadas, em torno dos quais se organizam as novas sociabilidades” (Cardoso *et al* 2009: 8) e em que todos podem dar a sua opinião –, e à transferência das organizações e dos seus comunicadores da posição de *gatekeeper* para a de *gatewatcher* (Cardoso *et al*, 2009);

e) Construir narrativas que reconheçam ao conhecimento o estatuto de recurso fundamental para a concretização de objectivos individuais e organizacionais – Manuel Castells salienta que, “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força directa de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo” (2002:37) –, e também o novo papel atribuído ao receptor/utilizador da mensagem, a sua posição nas ‘arenas da criatividade’ e a possibilidade que as redes informais lhe concederam de integrar uma comunidade mediática em crescimento, trabalhar no ambiente, criar conteúdos e monitorizar o *feedback* (Cardoso *et al*, 2009);

f) Actuar em contexto de liberalização de fluxos de comunicação, respondendo a um quadro marcado pela literacia dos cidadãos, pela descentralização do conhecimento, ausência de regulação, afirmação de novos formatos e formas de

facilitação e empoderamento, autonomia comunicacional e, sobretudo no campo da blogosfera, pela “indústria do comentário”;

g) **Responder ao facto de o canal de comunicação ter deixado de ser neutro** em relação à mensagem que transmite – recorde-se Silverstone, quando sustenta que as notícias modelam as construções de valores e ajudam a definir a estrutura das relações de poder (*in* Cardoso *et al*, 2009);

h) **Afirmar estratégias de mediação** a partir de quadros que dêem prioridade aos suportes de comunicação, promovam a interpretação e validação de conteúdos, compensem a “tendência crescente para a fragmentação do espaço público e das formas de acesso à construção da opinião pública” (Cardoso *et al*, 2009:101), equilibrem o que Edgar Morin (*in* Rieffel, 2003) definiu por *cultura de massas* – que privilegia a quantidade à qualidade, a produção à criação, o materialismo à espiritualidade... – e procurem orientar o movimento social para a defesa e promoção de objectivos comuns.

Apesar das necessidades apontadas não constituírem ameaça para muitas organizações, nomeadamente as de natureza privada – cuja estrutura de poder se sabe protegida pela base accionista –, justificando-se que avancem, determinadas, para a Web 2.0 e marquem presença nas redes sociais através de uma comunicação de alta interactividade, espontaneidade e desorganização (Cardoso *et al*, 2009), é firme convicção da autora que, como se observou, tal não deverá suceder em organizações de grande dimensão económica²², politizadas quanto ao modelo de gestão, estruturadas a partir de comunidades associativas distanciadas e inteiramente dependentes da vontade da sua comunidade de membros. Vejamos porquê.

II. 2. O poder das redes sociais

Se pesarmos a opinião de Inês Pereira, socióloga e investigadora, ao defender que “as redes sociais e, de um modo mais alargado, a Internet proporcionam formas

²² O primeiro *Barómetro de Reputação Online Top 50 Euronext Lisbon*, realizado pela consultora Imago – Llorente & Cuenca com apoio da Euronext Lisbon, apurou que mais de 55% das grandes empresas portuguesas cotadas na Euronext Lisbon não têm página oficial de Facebook e 73% não integram o Twitter. O estudo analisou a presença das 50 maiores empresas cotadas em Portugal, comparou-as a 40 referentes internacionais nos respectivos sectores de actividade e analisou a visibilidade e notoriedade *online* destas empresas de acordo com o volume e a qualidade das referências sobre as mesmas nos principais espaços *online*: Google, YouTube, Facebook e Twitter, disponível em http://www.briefing.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=12294:mais-de-55-das-maiores-empresas-cotadas-sem-pagina-de-facebook&catid=38:comunicacao&Itemid=56

rápidas e acessíveis de divulgar informação ou causas e de coordenar actividades”²³, revelando-se “muito importantes para chamar mais pessoas para a acção, coordenar as que já estão envolvidas e internacionalizar a acção coletiva”²⁴; mas também o que Michael Zimbalist²⁵, vice-presidente e director do *Times Research and Development Lab*, advoga ao declarar que, quando os nossos dados pessoais estão acessíveis através de tecnologias abertas e sob nosso controle, passamos a ter a capacidade de associar o poder da tecnologia a um outro ainda maior – o da participação cívica –, torna-se evidente o importante papel e o poder de mobilização associados às ferramentas de comunicação electrónica.

Se, complementarmente, associarmos às forças acima apresentadas o sobressalto que a sociedade de informação suscita quando, por um lado, concede aos indivíduos a possibilidade de acederem a um mundo de informações desordenadas e não hierarquizadas, para cuja gestão não se sabem, em muitos casos, preparados; enquanto, por outro, confronta as organizações com a aparente impossibilidade de equacionarem qualquer existência fora de plataformas electrónicas como o Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Upcoming, Pownce ou YouTube, encontramos novo desafio de comunicação e operacionalidade.

Este contexto – de desintermediação entre fontes e audiências, mas também de imediatismo, interacção e ausência de regulação – sugere, pelo modo como se reflecte nas actuais dinâmicas sociais, económicas e culturais, duas perspectivas de análise:

- **Individual** – caracterizada, na opinião da socióloga Mariana Cortez, pela “utilização das redes sociais para comunicar com pessoas com as quais os indivíduos têm vínculos (consideram ‘amigos’)”²⁶ e pelo “exercício de formas de poder que compensam o mundo real (não virtual), no qual o poder se dilui, dando lugar à afirmação do colectivo e ao ‘desaparecimento’ da pessoa, que passa a contar como número”²⁷.

Neste caso, além da comunicação em rede não poder ser dissociada da construção da identidade individual e da forma como as pessoas se expõem e diluem entre o domínio do privado e do público, o exercício de poder parece assentar no princípio de que, como reforça Mariana Cortez, “onde o indivíduo não tem poder, tem

²³ Revista Montepio, edição Verão (2011:41).

²⁴ *Idem*.

²⁵ Revista Montepio, edição Verão (2011:41).

²⁶ Entrevista concedida à autora.

²⁷ *Idem*.

poder sobre, tem poder pelo modo como chama, afectiva e emocionalmente, a atenção dos outros e de como, através das plataformas mediáticas, constrói a sua identidade em função dos outros, do quase superficial, do pouco profundo”²⁸;

- **Organizacional** – marcada pela ambição de ascensão a quadros de reconhecimento, ‘imortalidade’ e poder e pelo apelo que as organizações sentem para se institucionalizarem num mundo virtual, que cumpre a promessa do *em qualquer lugar e a qualquer hora*, ainda que tal implique a aceitação da superficialidade discursiva e a sujeição da actividade a avaliações que partem de lógicas tão simples quanto o *like* e o *dislike*.

Neste contexto, e apesar de aparentemente conscientes da impossibilidade de privatizar a Internet ou dos prejuízos que o mundo digital pode provocar no valor da marca, na actividade, na capacidade de gerar e distribuir riqueza, as organizações esforçam-se por transferir a lógica de controlo que exercem no mundo real para a esfera virtual; por assegurar presença em áreas reservadas à auto-expressão (Feldmann *in* EURO RSCG, 2010); mas também, e como salienta Kate Gill (*Idem*), responsável pelo planeamento estratégico da empresa EURO RSCG de Nova Iorque, por actuar no sentido de motivar o grupo para que este venha a motivar o indivíduo.

Se, neste entendimento, estabelecermos relação entre o poder que a *World Wide Web* proporciona, ao utilizador individual e às organizações, e a interactividade, informalidade, emotividade e espontaneidade das plataformas electrónicas e das redes sociais, encontramos:

a) **um ambiente** no qual os indivíduos, protegidos pela desregulamentação, liberdade de actuação e expressão, podem movimentar-se recolhendo e compilando informação, construindo e pulverizando opiniões e análises;

b) **um mundo de oportunidade** que as organizações privadas, protegidas pelo poder do accionista, podem explorar em busca de notoriedade, fidelização, incremento do volume de vendas;

c) **um cenário de risco** ao qual as organizações associativas, nomeadamente as que inspiram a presente dissertação, não podem, na opinião da autora, sujeitar-se voluntariamente, por três razões fundamentais:

- **Fragilidade dos laços na relação com a comunidade de associados** – note-se que, ainda que a organização se esforce por criar e fomentar expectativas e bases de

²⁸ Entrevista concedida à autora.

confiança junto da comunidade associativa, os laços estabelecidos com os associados e os níveis de participação nos fóruns de decisão colectiva não deixam de ser tendencialmente precários.

A socióloga Mariana Cortez recorda a este propósito que, “ainda que a associação assente na sociedade civil, se afirme ‘amiga’ e se posicione na esfera privada dos destinatários das mensagens, não deixa de configurar uma realidade demasiado lata e cuja relação se sustenta na curta duração do acto público, isto é, num quadro temporal definido, contratualizado”²⁹;

- **Risco associado ao empoderamento despersonalizado dos *stakeholders***³⁰ à promoção de comunidades virtuais unidas em torno de valores e interesses partilhados³¹ e à impossibilidade organizacional de, salvaguardando o projecto, promover dinâmicas de comunicação idealmente democráticas junto de comunidades que, recordando Lipovetsky e Serroy (2008), são permanentemente confrontadas com a necessidade de saberem exercer a liberdade que lhes é atribuída e disporem de métodos de orientação que garantam a necessária distância analítica e crítica;

- **Impossibilidade de a associação se submeter a processos comunicacionais** que a afastam do centro dos fluxos e diálogos e de se sujeitar a lógicas de flexibilidade, penetrabilidade, despersonalização e descentralização (Castells, 2002), sobre as quais não tem possibilidade de actuar. Numa organização de base associativa, os associados têm poder efectivo na definição e validação do modelo de gestão, na eleição dos órgãos de governação, na deliberação sobre o futuro da associação e, em muitos casos, graças a preceitos estatutários, sobre o futuro de toda a estrutura empresarial que lhe está subjacente.

Para que, a partir de um exemplo, possa concretizar-se o que se afirma, recordemos o caso recente da Ensitel, ocorrido em Dezembro de 2010, e os danos de imagem (ainda impossíveis de serem definitivamente mensurados) que a gestão

²⁹ Entrevista concedida à autora.

³⁰ Entendidos segundo a definição de Freeman: “*Stakeholder* de uma organização é qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pelo cumprimento dos objectivos da organização” (Freeman in de Bussy et al, 2000:140).

³¹ Recorde-se o pensamento de Lester Salamon (1994), quando defende que a expansão combinada da literacia e da comunicação tornaram mais fácil a organização e mobilização; mas também o estudo realizado, no Outono de 2010, pela EURO RSCG *Worldwide*, que, através de um inquérito de larga escala aplicado na China, França, Índia, Reino Unido e Estados Unidos, apurou que, para a grande maioria dos utilizadores das redes sociais, o maior apelo são as interações mais intensas e frequentes com familiares, amigos ou grupos de amigos, o que equivale a dizer, com pessoas com as quais existem pontos identitários comuns, de que pode constituir exemplo a pertença a uma associação (2010:7).

profissional das redes sociais, realizada por uma cliente insatisfeita, ainda que destituída de razão (o litígio havia sido regulado pelo Centro de Arbitragem de Conflitos de Consumo de Lisboa), provocou na organização, atingindo, talvez de modo irreparável, a imagem, a actividade económica, o valor da marca e a percepção interna e externa do projecto organizacional.

Neste caso, o profissionalismo da internauta e a impreparação da empresa para gerir uma crise digital, que acabou por alastrar às televisões e jornais atingindo fortemente os valores e a confiança na marca, foram amplamente revelados³² levando a Ensitel, numa primeira fase, a procurar impedir a publicação de *posts*, o que foi entendido como desrespeito pela liberdade de expressão e suscitou interrogações quanto aos valores da organização; e, numa segunda fase, a publicar um esclarecimento institucional que, apesar de procurar repor a verdade, não se equiparou à força da mensagem que preencheu centenas, senão milhares de páginas electrónicas³³ com a declaração: “Nunca mais compro nada na Ensitel”.

O exemplo apresentado, se declinado para realidades associativas, revela bem a difícil relação entre democracia comunicacional e organizacional e abre caminho ao que, na opinião da autora, poderá constituir uma ‘contra-resposta’: a mediação comunicacional.

Observemos como a mediação poderá fomentar a afectividade, a emoção e a aproximação ao que os destinatários entendem como ‘privado’ – os valores de confiança, família... – e, simultaneamente, permitir actuar sobre os modelos de representação, determinação e distribuição do poder na organização.

II.3. A mediação

Apesar do conceito de mediação poder induzir interpretações que conduzam a estratégias construídas no propósito de ‘evangelizar’, esconder a realidade ou branquear actuações, o propósito subjacente à perspectiva aqui apresentada está longe disso – recorde-se que analisamos grandes mutualidades e, por isso, referimo-nos a estruturas auditadas e acompanhadas, de modo próximo e permanente, por reguladores e supervisores.

³² http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=461217

³³ Os membros do Facebook inserem, mensalmente, 20 mil milhões de conteúdos, incluindo *web links*, novas histórias, fotos... Esta rede constitui o principal sítio de partilha de fotografias, com cerca de três mil milhões de fotos carregadas a cada mês (Kirkpatrick, 2010:11).

Nesta perspectiva, a mediação é entendida como a estratégia e a tática que permitem, à liderança e à comunicação, alcançar uma larga audiência – que, na sua maioria, se limita a estabelecer contacto intermitente com a organização – e, através de iniciativas capazes de criar e fortalecer formas de poder e identidade da organização, mas também de integrar a comunidade associativa que lhe dá suporte, minimizar os riscos associados à comunicação em rede.

Porque, como defende Mariana Cortez, as redes sociais “suscitam maior participação pelo efeito de psicologia e arrastamento de massas associado à construção de uma identidade colectiva”³⁴, constituindo-se como plataformas agregadoras de opiniões e difusoras de escrutínios públicos, a comunicação associativa age determinada a compensar a desintermediação, através de estratégias assentes:

- **Na credibilidade das mensagens e das informações veiculadas** pela organização e sobre a organização; na gestão do conflito; na incorporação de valores sociais nas rotinas comunicacionais e no fomento de participações que, ao confirmarem e concretizarem a democracia organizacional, preservem a realidade associativa e a sua dimensão empresarial;

- **Na assumpção do papel de *gatewatcher***, que permite acompanhar os fluxos comunicacionais gerados nas plataformas electrónicas, analisar e avaliar as acções de expressão individual da sociedade informacional e actuar de modo a filtrar e a reorganizar o conhecimento e a informação;

- **Na afirmação da figura do *gatekeeper***, que, ao agir sobre as dimensões de tempo, espaço e ética – recorde-se Driscoll e Starik (2004), quando afirmam que a distância pode ser tão importante na relação com os *stakeholders* como a temporalidade – procura compensar a ausência de linearidade no percurso que conduz a mensagem entre o emissor e o receptor e seleccionar e apoiar a interpretação do que, de outra forma, seria “um fluxo caótico e não manejável de informação e de impressões” (McQuail, 2003);

- **Na orientação da estratégia para modelos de representação** e gestão da qualidade e significado das mensagens, que, recorrendo aos papéis da mediação elencados por Denis McQuail (2003), assegurem à comunicação associativa a possibilidade de agir como:

³⁴ Entrevista concedida à autora.

. **'janela'** sobre os acontecimentos e as experiências, promovendo o conhecimento da realidade (sem interferência de interlocutores externos à organização) através de iniciativas assentes na proximidade e na relação (rituais organizacionais, acções de relações públicas) com a comunidade associativa;

. **'espelho'** dos acontecimentos, estimulando a reflexão (mesmo sob risco de inversão e possível distorção da imagem) em encontros, fóruns de debate... que revelem aos *stakeholders* e, em especial, à comunidade associativa, a inspiração ideológica e social do projecto associativo, a sua identidade organizacional, o seu valor e utilidade social, bem como o seu papel e contributo para a sustentabilidade, efectivação da cidadania, coesão e desenvolvimento;

. **'guardião'** (gatekeeper), seleccionando partes da experiência para atenção especial e encaminhando para os associados – nomeadamente através do *website* institucional (suporte de comunicação de *um para muitos*) – as mensagens que se afigurem reveladoras do que a associação empreende para responder ao quadro de expectativas que sustenta a filiação e justifica a institucionalização;

. **'intérprete'**, que dá sentido ao que, de outra forma, seria confuso ou fragmentário, através de relatórios, comunicações, mensagens... marcadamente institucionais, que, ao garantirem a democracia discursiva e de massas, enquadrem a actividade da associação na esfera social e económica e revelem os seus objectivos, concretizações, desafios e dificuldades...

. **'fórum'** de apresentação de informação e de ideias a uma audiência, muitas vezes com possibilidade de resposta e retroacção, e de afirmação da necessidade permanente de, através do diálogo, identificar os interesses e necessidades associativas para as compatibilizar com a actuação da organização;

. **'interlocutor'** ou **'parceiro informado'** na conversação, que não só passa informação como responde a questões de modo quase-interactivo, assegurando um diálogo próximo e permanente com os *stakeholders*, e revelando a competência, preparação e capacidade técnica e operacional da organização para cumprir, com segurança e solidez, os propósitos para os quais foi fundada e nos quais assenta a confiança e lealdade dos seus associados.

Se, como tem vindo a ser exposto, é convicção da autora que a comunicação horizontal e desregulada, suportada pelas plataformas e redes electrónicas, constitui ameaça a estruturas associativas similares ao Montepio e à sobrevivência do seu modelo

democrático, exigindo que a comunicação associativa se associe à liderança e actue sobre a democracia comunicacional, nomeadamente através da mediação e intervenção sobre os fluxos e discursos, vejamos de que modo o Montepio Geral – Associação Mutualista, a maior associação e a maior mutualidade portuguesa, que inspira o estudo de caso, compatibiliza a comunicação associativa e a democracia organizacional; como se relaciona com os seus cerca de meio milhão de associados; e quais as estratégias discursivas que utiliza para compensar os riscos resultantes da sua natureza associativa, mas também do distanciamento da comunidade de membros que suporta a sua existência associativa e empresarial.

Capítulo III

O Montepio Geral – Associação Mutualista: Um estudo de caso

“S’associer c’est vouloir créer des liens”

Thierry Libaert, Jean-Marie Pierlot, *Communication des Associations*, 2009:1

O maior exemplo do associativismo mutualista português é o Montepio Geral – Associação Mutualista, organização fundada em 1840, por iniciativa de Francisco Álvares Botelho, funcionário da Fazenda, com o objectivo de, face à inexistência de sistemas de previdência, garantir “subsídios de sobrevivência pagos mensalmente às viúvas e órfãos dos associados falecidos e, na falta destes, a outros familiares próximos ou a outras pessoas designadas em testamento; a concessão de dotes a pensionistas solteiras por alturas do casamento”, bem como “a concessão de empréstimos sobre penhores a baixo juro (...) e a abertura de uma Caixa Económica destinada a recolher pequenas poupanças” (Rosendo, 1996:313).

Uma instituição multifacetada

Decorridos 171 anos sobre o acto fundador, o Montepio cresceu a ponto de se assumir como um forte grupo financeiro, caracterizado por:

a) **Missão** - “Garantir, observando os princípios da solidariedade, benefícios de segurança social e saúde aos seus associados³⁵ e familiares e aos beneficiários por

³⁵ O estatuto de *Associado*, respeitante ao Montepio Geral – Associação Mutualista, é diferente do de *Cliente*, designação aplicada aos beneficiários dos serviços prestados pela Caixa Económica Montepio

aqueles designados, através de modalidades individuais e colectivas; Contribuir para a resolução dos problemas habitacionais dos associados; Prosseguir outras formas de protecção social e gestão de equipamentos, serviços e obras sociais e outras actividades que visem o desenvolvimento cultural e a qualidade de vida dos associados e familiares; Gerir regimes complementares das prestações garantidas pela segurança social e outras formas colectivas de protecção social³⁶;

b) **Dimensão associativa** - um universo superior a 463 mil associados³⁷ assegura ao Montepio o estatuto de maior associação e maior mutualidade nacional, maior mutualidade da Península Ibérica e uma das maiores da Europa³⁸;

c) **Dimensão organizacional** - o grupo Montepio é o maior grupo financeiro português de natureza mutualista e reúne, além da Associação Mutualista e da Caixa Económica que lhe é anexa³⁹, um conjunto de organizações consideradas estratégicas para a concretização das finalidades mutualistas.

Estas, encabeçadas pela mutualidade, que detém a propriedade dos capitais e o domínio da gestão, asseguram ao Grupo a realização de actividades que se estendem pela área financeira/bancária (Caixa Económica Montepio Geral e Finibanco Holding SGPS); pela área seguradora (Lusitania – Companhia de Seguros, 6.ª posição no *ranking* do sector segurador, e Lusitania Vida, 15.ª posição no mercado de seguros vida); pela gestão de fundos de pensões (FUTURO, 7.ª posição no mercado de fundos de pensões); pela gestão de activos (Montepio Gestão de Activos Financeiros); e pela área social/saúde (Residências Montepio – Serviços de Saúde);

d) **Dimensão económica** - os principais indicadores globais de 2010⁴⁰ apontam para um resultado líquido superior a 54 milhões de euros, receitas associativas

Geral (instituição financeira do Grupo Montepio), o que equivale a dizer que é Associado quem subscreve, pelo menos, uma modalidade associativa e assegura o pagamento da jóia de inscrição e das quotas mensais, enquanto o Cliente da Caixa Económica é um cliente bancário sem quaisquer direitos de participação, voto ou decisão na organização mutualista. Apesar de todos os associados serem clientes, nem todos os clientes são associados, precisamente porque o vínculo destes é à entidade financeira e não à mutualidade.

³⁶ Relatório e Contas Anuais 2008, edição Montepio Geral, Lisboa, disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/informacao-financeira/relatorios-contas.page?

³⁷ Relatório e Contas Anuais 2010, edição Montepio Geral, disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/informacao-financeira.page?

³⁸ *Idem*

³⁹ Segundo o Relatório e Contas Anuais 2010 do Montepio, a Caixa Económica ocupa a 6.ª posição no *ranking* do sector bancário.

⁴⁰ Relatório e Contas Anuais 2010, edição Montepio Geral, disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/informacao-financeira.page?

superiores a 329 milhões de euros e um activo líquido superior a 2 759 milhões de euros;

e) **Base democrática da gestão** - definida nos estatutos da mutualidade e concretizada nos direitos de participação dos associados na eleição trienal dos órgãos associativos⁴¹ ou na decisão periódica de gestão em sede de Assembleia Geral⁴² ordinária ou extraordinária;

f) **Gestão participada** - contrariamente ao que acontece nas demais organizações da economia social, nomeadamente nas europeias, os trabalhadores-associados do Montepio usufruem de direitos de participação iguais aos dos demais associados, singularidade que responde ao que Paulo Variz (1998) defende quando afirma que, numa organização associativa, a distribuição de alguma forma de poder pelos membros é fundamental à sobrevivência da organização;

g) **Fidelidade aos valores fundacionais** - de democracia (um homem, um voto), liberdade (de admissão, demissão e determinação das vantagens oferecidas aos aderentes), independência (além de cada sociedade mutualista ser independente das demais, o mutualismo contraria opções partidárias, políticas, confessionais ou sindicais) e solidariedade [através do mecanismo de quotizações, “todos participam no mesmo esforço contributivo para aliviar o sofrimento de cada um e oferecer os mesmos serviços a todos” – afinidade com a Segurança Social (Rosendo, 1996:29)];

h) **Proveito social** - o Montepio assegura à sua comunidade de associados, mas também à sociedade civil, uma cooperação de natureza *win-win*⁴³;

i) **Institucionalização e liderança do associativismo cidadão português** - concretizadas através da conjugação do universo associativo com uma dimensão reflexiva, na qual assumem relevância as questões económicas e sociais, bem como as questões políticas, éticas e culturais, susceptíveis de contribuir para enformar a vida dos indivíduos em sociedade (Matos, 2004).

O Montepio actua segundo o normativo inscrito nos seus estatutos, mas também, e fundamentalmente, segundo o Código Mutualista. Ainda assim, e apesar de este

⁴¹ Os órgãos sociais são constituídos pela Mesa da Assembleia Geral (um presidente, dois secretários e dois suplentes), Conselho de Administração (um presidente e quatro vogais), Conselho Fiscal (um presidente, três vogais e dois suplentes) e Conselho Geral (12 membros efectivos).

⁴² De três em três anos, os associados do Montepio, maiores de 18 anos, com mais de dois anos de vida associativa e as quotizações em dia, são chamados a eleger, em Assembleia Geral, os órgãos associativos.

⁴³ A especificidade de associação mutualista, não lucrativa, garante que os proveitos gerados pela actividade são distribuídos pelos associados, através da remuneração das poupanças aplicadas nas soluções mutualistas de protecção, poupança e previdência.

enquadrar a possibilidade de as associações de âmbito nacional preverem, nos seus estatutos, assembleias de delegados que assegurem a “adequada representação dos associados por áreas geográficas, locais de trabalho ou grupos profissionais”⁴⁴, o modelo seguido pela mutualidade não responde a esta solução de representatividade, recaindo, antes, na participação democrática e directa da comunidade associativa em sede de Assembleia Geral ordinária, extraordinária ou eleitoral.

Este facto, confirmando que a organização se aproxima do ideal democrático, aponta, na opinião da autora, para desafios que partem do quadro de democracia organizacional e influem, determinantemente, na estratégia de comunicação associativa.

No propósito de identificar como se relaciona, no Montepio, a comunicação associativa com a democracia organizacional, importa conhecer em que se sustentam:

- ***O modelo de governação participada*** - estruturado por ocasião da emergência dos movimentos cívicos e dos novos quadros de relação entre os cidadãos e o Estado e alinhado por um ideal de democracia organizacional que reconhece o direito de voto aos colaboradores;

- ***O controlo e a fiscalização intraorganizacional*** - essenciais à regulação da eventual conflitualidade entre os órgãos sociais;

- ***A gestão do risco*** - resulta da decisão de fazer depender o projecto associativo e empresarial de uma comunidade associativa de larga dimensão, distanciada mas estatutariamente capaz de, a partir do voto, influir em toda a estrutura associativa e empresarial.

Vejamos de que modo se enquadra cada uma destas questões.

III. 1. Singularidades democráticas ou quadros de risco

O modelo de governação participada

A análise do modelo de governação e da sua sustentabilidade evidencia, desde logo, a singularidade de o Montepio admitir que quem trabalha na organização intervenha na gestão, exercendo direito de voto em condições idênticas às dos demais associados.

Esta prática, que não é seguida pela generalidade das organizações da economia social, resulta, segundo a entrevista realizada com António Tomás Correia, presidente do Conselho de Administração da mutualidade, do facto de, “desde os anos 80, os

⁴⁴ Secção II, artigo 75.º, disponível em <http://www.pedromartinho.com/portal/codigo.htm>

trabalhadores, além de desempenharem um papel importante no cumprimento dos objectivos da Associação e no endereçamento/encaminhamento dos associados para determinadas soluções de governo, deterem o poder de decidir sobre todas as matérias digam respeito à Associação”.

Este aspecto, incontornável no quadro de democracia organizacional, que sustenta o Montepio e o seu processo de decisão, assume ainda maior relevância quando, como realça o presidente da mutualidade, se verifica que, em cenário de eleição dos órgãos sociais, “qualquer colaborador do Montepio influencia, directamente, quatro ou cinco pessoas das suas amizades ou relações de família”.

Efectivamente, quando constatamos que, nas últimas eleições (realizadas em Dezembro de 2009), apenas 33 mil associados⁴⁵ exerceram o seu direito de voto e relacionamos essa participação com o número de colaboradores da Instituição (que, à data, ascendia a 2 986⁴⁶), somos levados a concluir que mais de 50% dos votantes integravam as famílias ou esferas de relação de quem trabalhava no Montepio.

Nas palavras de Tomás Correia, este facto torna o Montepio “um caso único”, porque, como salienta, “quando olhamos para as mutualidades europeias, há, em geral, limitações à participação: quem trabalha não vota”.

A singularidade que acaba de apontar-se, fortemente desafiadora da liderança, sugere à autora que a gestão e manutenção do poder se apoiam em arranjos estruturais destinados a compensar e contrariar a natural tendência para a oligarquia, mas também a equilibrar as forças internas de poder, a captar interesses e simpatias a partir de “alianças de poder não-oficiais entre o grupo-líder e os respectivos membros” (Variz, 1998:38) e a garantir uma democracia de interesses/entendimentos destinada a impedir o que Tomás Correia define como o seu maior receio – “a paralisia resultante da promiscuidade entre poderes internos e órgãos sociais e o condicionamento da decisão devido à satisfação de interesses pessoais e à conquista de poder.”

O que leva o Montepio a persistir no modelo? Pode procurar-se resposta no facto de a ambição de crescimento da mutualidade e do seu grupo empresarial ser recente – há menos de 20 anos, a actividade financeira era marginal – ou de a organização estar ainda a ajustar-se a uma nova dimensão associativa. Porém, é convicção do seu

⁴⁵ Resultados eleitorais divulgados no comunicado da lista vencedora, disponíveis em <http://www.listaamaismontepio.net/asp/ComunicadoFinal.aspx>

⁴⁶ Relatório e Contas Anuais 2009, edição Montepio Geral, Lisboa, disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/informacao-financeira/relatorios-contas.page?

presidente que a explicação assenta na realidade de a Associação, no seu conjunto, não estar “suficientemente madura, sensibilizada e preparada para o ‘salto’ que é preciso dar, sendo necessário mais tempo para mobilizar e interessar as pessoas e para suscitar uma reflexão alargada sobre os problemas e a necessidade de uma mudança que, a não ser feita, acarretará enormes riscos”.

Este argumento responde a Paulo Variz (1998), quando observa que, para a edificação do grupo, os actores devem estabelecer obrigações e mecanismos que tornem as suas acções respeitáveis. Por outro lado, a necessidade de a liderança se apoiar em arranjos estruturais orientados para a unidade da comunidade associativa ganha contornos ainda mais definidos quando Tomás Correia afirma que “o modelo não pode ser alterado de forma apressada”. Porque, explica, “se a Associação, em termos colectivos, não for envolvida, não entender o modelo como necessário e sentir que a solução foi imposta, os riscos de contestação, divergência na discussão dos temas em sede de Assembleia Geral ou noutros órgãos e paralisação da tomada de decisões podem ser tão grandes, que haverá a forte possibilidade de a governação não funcionar”.

Este facto, alinhado com o pensamento de Frank W. Abrams (1951) – argumentava que a prática da gestão empresarial não é estática, mudando, por vezes, a partir de passos relativamente lentos –, justifica que o Montepio mantenha um modelo de governação que o seu presidente considera “estabilizado, passível de não suscitar surpresas quanto ao funcionamento e à condução dos negócios e capaz de assegurar a decisão rápida que a Organização tem que garantir”.

O controlo e fiscalização intraorganizacional

Neste campo, o Montepio volta a mostrar-se singular, seja por operar sem mecanismos intraorganizacionais de controlo de gestão, seja por não incorporar nos seus estatutos quaisquer normativos de fiscalização capazes de dirimir uma eventual conflitualidade entre os órgãos de poder.

Neste particular, Tomás Correia considera que “as administrações devem saber, a cada momento, que há um controlo efectivo do trabalho realizado”, razão pela qual defende que a função de auditoria e controlo esteja fora do Conselho de Administração, funcionando “de modo independente”, e perspectiva o futuro a partir de soluções orientadas para:

a) um ajustamento, que suporte a organização num Conselho de Administração alargado (com uma Comissão Executiva designada pelo Conselho de Administração e

dele dependente) e que chame a si todas as funções de definição estratégica, auditoria e controlo, deixando à Comissão Executiva a execução do dia-a-dia e a prestação de contas;

b) um Conselho de Administração, com um Conselho Geral dotado de verdadeiras funções de auditoria e controlo da actividade desenvolvida pelo primeiro.

Ainda que estas sejam as convicções do líder da mutualidade, não é assim que o Montepio opera actualmente. Funciona, antes, a partir de um modelo marcado pela indefinição de hierarquia de poder entre o Conselho de Administração e o Conselho Geral (os dois principais órgãos de gestão do Montepio), que, eleitos de forma directa, beneficiam de iguais níveis de legitimidade.

É convicção da autora, que esta particularidade (ainda que reveladora da confiança depositada pela comunidade associativa), quando relacionada com a ausência de mecanismos intraorganizacionais capazes de dirimir, de modo rápido e eficaz, eventuais focos de conflitualidade entre órgãos de gestão, pode gerar a oportunidade, perante uma ameaça de paralisação, de a comunidade de trabalhadores usar a sua influência e direito de voto para introduzir uma entropia que conduzirá à actuação e para instigar e espoletar processos conducentes à confiscação de poder e à substituição das lideranças.

A gestão do risco e o 'efeito dominó'

No que diz respeito ao facto de o projecto associativo e empresarial depender de uma comunidade de larga dimensão, mas tendencialmente indiferente à gestão diária e à política da Organização, o Montepio volta a distinguir-se por enquadrar o ideal democrático associativo sem procurar compensar a liberdade participativa com pressupostos estatutários que protejam o projecto empresarial.

Este caminho, distante do que é seguido pela generalidade das associações mutualistas, nomeadamente pelas europeias, que, além de não admitirem a substituição integral dos órgãos de gestão num mesmo processo eleitoral, têm vindo a transformar as áreas de negócio em sociedades de capital, assegurando-lhes um funcionamento alinhado com os princípios orientadores da gestão empresarial⁴⁷, cria condições para que uma liderança impreparada, ainda que democraticamente eleita, possa fazer ruir todo o projecto.

⁴⁷ Tome-se como exemplo o caso da Mapfre, mutualidade espanhola, que foi transformada numa fundação detentora da companhia de seguros.

Por outras palavras: no caso do Montepio, o modelo democrático consagra aos associados o poder de, ao elegerem o Conselho de Administração da Associação Mutualista⁴⁸, elegerem, por inerência, o Conselho de Administração da Caixa Económica e, por ‘efeito dominó’, os conselhos de administração de todas as empresas que constituem o Grupo, actuando, assim, na dimensão associativa e em toda a dimensão empresarial; ora, tendo as empresas do grupo Montepio conselhos de administração inteiramente dependentes, na sua composição, da mutualidade, a Associação pode, efectivamente, como defendia Sudreau (1975 *in* Jeantet, 2002), matar a empresa e aniquilar toda a estrutura organizacional.

Identificados os factores que, na perspectiva da autora, constituem as maiores singularidades e os potenciais riscos do modelo de gestão do Montepio, importa, agora, analisar o modo como a mutualidade lhes responde e como relaciona a democracia organizacional com a comunicação associativa.

III. 2. A estratégia de comunicação

Quando observamos as organizações associativas sob a perspectiva de Russell Ackoff (1981), que atribui à gestão três responsabilidades fundamentais e interdependentes – assegurar controlo, humanizar o sistema de gestão e garantir sustentabilidade –, constatamos que aquelas se sabem tributárias de confiança; admitem que a *performance* afecta e é afectada por quantos a integram; e reconhecem que a comunicação de acções, reivindicações ou programas de actuação é essencial à garantia dos meios em que se sustentam a sobrevivência, o crescimento e o fomento e fortalecimento de laços com a comunidade de *stakeholders*.

No caso do Montepio, a estratégia de comunicação assenta no entendimento de que as escolhas esclarecidas de associados, clientes, consumidores, colaboradores, cidadãos... dependem da informação de que dispõem, revelando-se, por conseguinte, essencial *ser, fazer e dizer (Walk the Talk)*, na convicção de que a sociedade civil tenderá a apreciar organizações que demonstrem preocupação com a satisfação e o bem-estar da comunidade.

Assim, a mutualidade alinha a comunicação pelo princípio de que a sustentabilidade é uma vantagem competitiva e de que as boas práticas, se bem

⁴⁸ Os mecanismos de governação não contemplam a substituição parcial dos vogais, pelo que os órgãos sociais são integralmente substituídos.

comunicadas, propiciam retorno social, fortalecem a relação com os *stakeholders*, potenciam a marca e fomentam a lealdade dos associados e o reconhecimento público; e orienta a estratégia para o exercício de influência, a afirmação da identidade, a sensibilização para o compromisso mútuo e a concretização partilhada de objectivos (Deetz, 2005).

Neste entendimento, a estratégia de comunicação do Montepio – alinhada com o pensamento expresso por Tomás Correia de que “lideranças coesas e comunicações eficazes são as maiores forças de protecção organizacional” – desdobra-se em duas vertentes de actuação, distintas mas complementares: a *Comunicação interna e motivacional* e a *Comunicação externa ou institucional*. Analisemos ambas.

Comunicação interna e motivacional

Sendo certo que os *stakeholders*, com especial enfoque, nesta investigação, nos associados, ‘sofrem’, como argumenta Alexei Marcoux (2003), a desvantagem particular de depositarem os seus bens nas mãos de equipas de gestão que detêm todo o conhecimento relevante, controlam todos os dados relacionados com os seus investimentos, bem como o fluxo de informação fornecida, não é menos verdade que a circunstância de o Montepio incorporar uma actividade financeira (Caixa Económica Montepio Geral), concretizada numa rede de balcões disseminada pelo País, assegura uma importante base de proximidade à comunidade associativa.

Através desta rede, a comunidade de associados recupera algum ‘controlo’ sobre os investimentos, enquanto a Associação beneficia de condições para construir uma rede de sentido sustentada na dinâmica relacional, no diálogo potenciado pelo relacionamento interpessoal e nos laços de confiança firmados entre colaboradores e associados.

A resposta à necessidade de interagir com os associados, de minimizar os riscos inerentes à distância, à comunicação despersonalizada via plataformas electrónicas – em relação às quais a mutualidade ainda mantém reserva, não participando em redes como Facebook, Twitter, LinkedIn, MySpace, Upcoming ou Pownce – e, também, a estratégias propagandísticas que, como apontado no capítulo II, possam actuar sobre a racionalidade, suscitar acções colectivas e conduzir à manipulação do poder na organização, leva o Montepio a centrar a sua estratégia de comunicação na proximidade.

Para tal, a identidade, a reputação, a legitimidade e os atributos de prestígio, solidez, qualidade de serviço, estrutura e programa de gestão, são veiculados a partir de uma estratégia que nasce na micro-escala, isto é, nos colaboradores da organização – interlocutores de confiança e agentes de proximidade –, e que, através destes e dos contactos diários estabelecidos a partir da referida rede de balcões, é conduzida à macro-escala, leia-se à comunidade de associados.

É, pois, na relação pessoal e permanente que a liderança estabelece com a comunidade de colaboradores – sustentada numa política de diálogo traduzida em fluxos de informação orientados para a adesão à estratégia organizacional e concretizados mediante reuniões de trabalho, de notada regularidade, e maioritariamente conduzidos pela Administração, *roadshows*, encontros de colaboradores ou actividades de convívio e relação extra-laboral – que a mutualidade fomenta um ‘efeito cascata’, que, em fim de linha, chega aos associados, aproxima o projecto/estratégia de gestão da base associativa, fortalece os laços e legitima a estrutura organizacional.

Esta estratégia, reveladora da consciência quanto à necessidade de veicular as mensagens para um amplo universo de destinatários, mas também de complementar a comunicação de valores que inspira as narrativas inscritas nos suportes institucionais (difundidos através da rede de balcões ou alojados na *Web*) com mensagens humanizadas e fortemente assentes em relações de confiança, está de tal forma enraizada, que Tomás Correia considera “impensável dirigir a Instituição por determinado caminho sem a capacidade de mobilizar os colaboradores e ir ao seu encontro, para explicar tudo”.

Na sua opinião, “só através da partilha de informação, da percepção plena da mensagem, da interiorização do projecto e do reconhecimento dos objectivos inerentes à estratégia se consegue mobilizar as pessoas”. E acrescenta: “O facto do poder não assentar na detenção do capital, mas num associativismo livre e democrático, leva a que a Organização não possa depender de uma ‘massa amorfa’ de pessoas indiferentes ao caminho e abertas a qualquer solução”.

O líder da mutualidade – seguro das vantagens de associar o projecto de gestão à comunicação estrategicamente orientada para o público interno – define a opção como a resposta necessária ao que entende ser “um muito elevado (e até potencialmente perigoso) índice de criticismo existente na Organização”.

“No Montepio – afirma Tomás Correia –, existe uma atitude crítica, por vezes demasiadamente crítica, em relação ao que se passa na Instituição. Todos participam

activamente, endereçam os interesses, mobilizam os associados, votam em decisões que dizem respeito à vida da Organização e, portanto, suportam uma partilha de poder que corresponde a uma necessidade de diálogo e equilíbrio. O que contribui, fortemente, para “inviabilizar quaisquer operações do exterior.”

A qualidade de hiper-instituição que define o Montepio encontra na decisão estratégica de atribuir às estruturas de colaboradores a missão de se afirmarem como âncoras de sentido (Andrade, 2006) e se assumirem ‘tutores sociais’ da comunidade associativa, capazes de influenciar, garantir transparência, diálogo e envolvimento, o caminho pelo qual a mutualidade concretiza uma comunicação com *stakeholders*, que se assume facilitadora da aceitação e concretização dos objectivos organizacionais enquanto actua sobre os potenciais focos de conflito, antes de estes serem susceptíveis de atingir um nível crítico (Phillips, 2004).

Comunicação externa institucional

Como tem vindo a observar-se, a comunicação que o Montepio mantém com os associados tem por objectivo afirmar e estabilizar o sentido social da mutualidade. Para executar a estratégia que orienta a comunicação externa ou institucional, a Organização aposta, sobretudo, em suportes electrónicos e em meios impressos, que asseguram canais, fluxos e narrativas complementares entre si, nomeadamente em termos de periodicidade.

Começamos por analisar a comunicação desenvolvida pela Associação a partir do suporte electrónico – *website* institucional –, amplamente reveladora da natureza associativa da Organização⁴⁹ e bem assim da atenção atribuída à apresentação de todas as vertentes de actuação do grupo mutualista e dos valores que orientam a actividade.

Os objectivos de humanização e proximidade tornam-se ainda mais claros quando se verifica que, na breve mensagem que o presidente da mutualidade dirige aos internautas, através da área institucional do sítio internet⁵⁰, se encontra uma narrativa centrada no modo como a mutualidade, bem como o grupo de empresas que lhe dão suporte de actividade, oferece “um valioso capital de confiança, construído ao longo de mais de 170 anos de serviço à sociedade portuguesa”; na dimensão organizacional; e na

⁴⁹ A separação entre a actividade mutualista e bancária foi assegurada através da criação de uma ‘entrada’ suportada no endereço montepio.org. O endereço geral é www.montepio.pt, contudo, a organização autonomizou a comunicação associativa através de um endereço específico.

⁵⁰ Disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/mensagem-presidente.page?

posição de “referência no movimento associativo e mutualista nacional”, finalizando com um sublinhado dos valores de “igualdade, solidariedade, responsabilidade e coerência ética prosseguidos pelo Montepio”⁵¹.

A afirmação da dupla qualidade de mutualidade e instituição financeira, do estatuto e papel de entidade-ponte entre o sector solidário e o lucrativo, bem como da postura de parceria assumida face aos poderes públicos no desenvolvimento de políticas orientadas para a inclusão e a coesão social, surgem igualmente realçadas na comunicação que o Montepio veicula através do seu sítio internet.

A preocupação em vincar que a Instituição coloca o progresso económico ao serviço dos associados, dos clientes e da comunidade, prosseguindo um crescimento sustentável e desafiando o futuro determinado a apoiar as famílias, os agentes económicos e os projectos empreendedores, com seriedade, solidez, transparência e humanismo, surge destacada nos conteúdos electrónicos publicados pela mutualidade.

Outra ferramenta utilizada pelo Montepio na comunicação com o seu universo associativo são as *e-newsletters*, que, com periodicidade mensal, se dirigem à comunidade de membros, no propósito de:

- Dar a conhecer a actividade da Organização e do seu grupo de empresas; os projectos criadores de valor social, nomeadamente os de responsabilidade social; a especificidade do estatuto associativo; a dimensão organizacional e o valor da marca Montepio;

- Divulgar as iniciativas de dinamização associativa que a Instituição promove, para benefício exclusivo dos seus membros, no propósito de aproximar os associados da Organização e dos seus valores, estimular o convívio e a relação entre associados e salientar e incrementar o valor percebido pelos associados quanto às vantagens emocionais e de benefício directo de que também poderão usufruir por integrarem a maior associação do País.

Uma vez que a estratégia de comunicação electrónica se esgota nos dois canais acima referidos, analisemos a estratégia de comunicação em suporte papel, que alinha por um ritmo, conceito e periodicidade diferentes.

⁵¹ Disponível em http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/sobre/mensagem-presidente.page?

Comunicação em suporte papel

Desenhada com o objectivo de estabelecer contacto mais profundo, a comunicação em suporte papel concretiza-se num conjunto de publicações trimestrais, concebidas a partir de uma segmentação etária e orientadas para uma comunicação alicerçada em conteúdos editoriais sempre inspirados nos valores mutualistas, na especificidade associativa e numa perspectiva abrangente da actuação do grupo mutualista.

Assim, a partir de projectos editoriais, conceitos gráficos e ferramentas de audição específicos, contudo diferentes de publicação para publicação, a comunicação desenvolvida em suporte papel é sustentada nas orientações de um conselho editorial presidido pelo líder da Organização – que define as temáticas, valores e mensagens veiculados a cada momento –, dirige-se a públicos com perfis e idades distintos e permite ao Montepio e às empresas de suporte revelar a estratégia de criação de valor junto de quem avalia o desempenho financeiro, a conformidade ética e o relacionamento/compromissos desenvolvidos/assumidos junto das suas partes interessadas.

Endereçadas, trimestralmente, ao domicílio de cada associado e dotadas de canais destinados à audição, ao diálogo e à medição do grau de satisfação dos destinatários das mensagens⁵², as publicações prevêem, ainda, espaços próprios para a publicação de projectos realizados pelos associados, aspecto que assume maior relevo na Revista Montepio Jovem. Esta, fomenta a proximidade convidando os leitores a sugerir e a decidir sobre as temáticas em análise nas quatro edições anuais, e também a participar através da revelação de projectos que realizam a nível artístico, desportivo, académico.

As três publicações institucionais – veículos que asseguram a informação externa, junto da comunidade associativa, do que a Organização realiza no seu interior – revelam, pois, o propósito de resgatar a cidadania, promover a mudança comportamental, valorizar a imagem – ‘carregando’ a marca com o valor das suas acções – e criar sinergias, que fortaleçam os laços e potenciem o incremento dos níveis de participação associativa.

⁵² Todas as publicações asseguram canais de diálogo e auscultação da comunidade associativa, seja através de suporte físico (carta), seja electrónico (*e-mail* – cada publicação dispõe de uma *mailbox* própria, que garante a recepção e resposta dos comentários, sugestões dos leitores). A comunicação via SMS é exclusiva da Revista Montepio Jovem, por corresponder à prática de comunicação mais apreciada pelo *target* da revista, os adolescentes.

Observem-se os traços distintivos de cada uma das publicações:

Revista Montepio – destinada a associados maiores de 21 anos de idade, é a publicação periódica de conteúdo editorial (não comercial) de maior tiragem a nível nacional, atingindo 323 mil exemplares trimestrais⁵³, e, entre as publicações trimestrais da mesma categoria e sujeitas a auditoria (Bareme Imprensa), a que regista maior índice de audiência⁵⁴;

Revista Montepio Jovem – dirigida a associados entre os 13 e os 20 anos, regista uma tiragem de 39 800 exemplares⁵⁵, tem por objectivo responder às questões com as quais os jovens se vêem confrontados no seu dia-a-dia, nomeadamente nas áreas da formação profissional, ciência, desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, cidadania e intervenção social, novas tecnologias, ambiente... e resulta de um conceito editorial que define como principais objectivos esclarecer, formar, informar, desenvolver o espírito crítico dos jovens e, naturalmente, estabelecer com estes laços promotores de proximidade, fidelidade e futura participação.

Para que os conteúdos de cada edição respondam às expectativas e interesses dos leitores, a publicação é complementada por um sistema de comunicação por SMS⁵⁶ e *e-mail* (montepiojovem@montepio.pt), que, como mencionado, permite aos associados/leitores participarem directamente na construção das edições.

Revista Clube Pelicas – desenvolvida no âmbito de um clube que o Montepio criou para os associados entre os zero e os 12 anos, atinge uma tiragem de 27 500 exemplares⁵⁷, alinha por fortes preocupações pedagógicas e formativas, nomeadamente quanto aos valores que inspiram o movimento mutualista e o próprio Montepio – humanismo, solidariedade, entreajuda... –, assume-se como motor de dinamização e principal cartão-de-visita do clube e procura criar laços entre os associados mais novos.

Além da comunicação desenvolvida em suporte electrónico ou em papel, a comunicação institucional é complementada com acções de relações públicas dirigidas à comunidade associativa e, também, à sociedade civil.

Estas, ao promoverem relações de proximidade com a mutualidade, o seu projecto de gestão e a estrutura de liderança, permitem a realização de rituais

⁵³ Tiragem correspondente à edição do Verão de 2011.

⁵⁴ O Bareme Imprensa relativo aos meses Abril/Junho e publicado pela “Meios & Publicidade”, a 22.07.2001, apontava para a Revista Montepio uma audiência de 3,4.

⁵⁵ *Idem.*

⁵⁶ Referência para envio da mensagem: 4424 MJV.

⁵⁷ Tiragem correspondente à edição do Verão de 2011.

organizacionais, de que constituem exemplos as homenagens associativas – distinções atribuídas aos associados que celebram 50 anos de ligação ao Montepio; a comemoração das principais datas institucionais, como sejam os aniversários de presença nas cidades onde o Montepio assegura actividade e que são celebrados junto de associados e de clientes da Caixa Económica, e através dos quais é fomentada a aproximação da Organização à sua comunidade de membros, mas também às demais partes interessadas, nomeadamente às forças vivas das cidades onde os eventos têm lugar e às instituições que, juntamente com o Montepio, integram o sector social da economia.

CONCLUSÃO

Gilles Lipovetsky e Jean Serroy (2010) afirmam, na sua obra “A Cultura-mundo – resposta a uma sociedade desorientada”, que o século XX se afigura, em muitos aspectos, o século da escalada, das rupturas, das separações em cadeia em todos os campos – uma fuga para a frente sob o signo da desestabilização, da fractura, da descontinuidade e também da afirmação de um movimento progressivamente ampliado de desconstrução, desarticulação e desregulação, que conduziu à escalada do hiperindividualismo.

Esta afirmação, devastadora por afirmar que os modelos de integração social, que definem a humanidade, a solidariedade e a construção partilhada de projectos de nível local e global, foram substituídos por dinâmicas suportadas no individualismo, no liberalismo e na ideologia de pensamento único – com o endeusamento dos mercados, o alinhamento ao capital e o retorno ao accionista –, sublinha o facto de as dinâmicas da hiperescolha arredarem os indivíduos do que Giddens (2002:3) designa por “tipos tradicionais de ordem social” e estimularem uma horizontalidade de pensamento e de sentido, que impacta a realidade individual, mas também organizacional.

Perante este quadro de transformação das “bases materiais da vida” (Castells, 2003:XXI) e face ao objectivo traçado pela autora, de identificar o modo como a maior associação e maior mutualidade portuguesa, o Montepio Geral – Associação Mutualista, associa a comunicação associativa à democracia organizacional, respondendo à necessidade de mobilizar para a paixão, o compromisso, o comprometimento e a acção colectiva, é momento de apresentar o que se considera serem as principais respostas à questão que inspirou o trabalho de investigação.

Assim, tomando por ponto de partida a especificidade organizacional do Montepio, o estudo de caso permitiu concluir que a democracia, construção de natureza política e não de mercado, podendo ser transposta, no seu sentido ideal, para a realidade organizacional (o Montepio assegura-o desde 1840), incorpora em quadro pós-moderno o risco perverso de a organização fazer depender a sua grande dimensão associativa e empresarial de um modelo de participação democrática directa, que, se associada ao alheamento, ao distanciamento e ao individualismo da comunidade associativa, reúne em si mesmo condições propícias à destruição do todo organizacional.

Esse risco, confirmando o que Kerr (2004) defendia ao argumentar que a convicção de que democracia funciona em todos os contextos organizacionais poderá conduzir a um quadro de desilusão, não deixa de evidenciar a forma como o Montepio se singulariza face às demais organizações do sector social da economia, recusando-se a preterir a actividade associativa e o poder de participação do seu universo de associados em favor de ajustamentos de identidade, que aproximem a mutualidade do capitalismo empresarial e, por essa via, a protejam.

O reconhecimento do quadro democrático em que assenta toda a actividade associativa e empresarial do Montepio, e também o facto de a participação associativa estar, como afirma a socióloga Mariana Cortez, “fortemente dependente do sentimento de poder”⁵⁸, remete-nos para o desafio colocado à comunicação associativa.

A investigação revela, neste domínio, que a mutualidade reconhece o facto de a democracia organizacional não caminhar a par da democracia comunicacional, realidade traduzida na recusa categórica em marcar qualquer presença nas plataformas electrónicas de diálogo e na decisão, ligada a essa opção, de procurar dificultar contactos não hierarquizados que os associados pretendam estabelecer entre si.

Para tal, a Organização exhibe a sua identidade a partir de aproximações segmentadas e marcadamente emocionais, suportadas numa estrutura de colaboradores que se sabem incumbidos da missão de se constituírem em ‘tutores sociais’ da comunidade associativa e, nesse estatuto, de actuarem como fonte de influência e garantia de transparência, diálogo e envolvimento.

O sentimento de pertença, que pode compensar o *free flow*, estimular a participação dos membros e actuar sobre os processos que conduzem à determinação e distribuição do poder na Organização, é assim fomentado. E confirma que a mutualidade reconhece que os laços organizacionais saem fortalecidos quando são desenvolvidos esforços de contacto e de proximidade junto de quem, integrando a associação na qualidade de associado, não sente que a mesma lhe pertença.

A opção por uma comunicação desenvolvida a partir de canais e fluxos orientados de *um para um* ou de *um para muitos* é, assim, entendida como estratégica na actuação sobre a motivação, a construção da identidade do grupo, a humanização da Organização e a busca de uma actuação colectiva, que nasce do sentimento de pertença e da concordância unânime suscitados junto da pequena escala, do grupo pequeno.

⁵⁸ Entrevista concedida à autora.

A lógica de actuação comunicacional é, pois, semelhante à que inspira o conceito de glocalização – a acção local orientada para a concretização de objectivos globais –, focaliza-se no processo e não no produto (o objectivo essencial da comunicação associativa reside na mobilização para a participação e não na ampliação da actividade ou do negócio) e visa alcançar todos, ainda que de modo diferenciado, para, actuando sobre o colectivo, concretizar a lógica utópica do poder atribuído a cada um.

Subjacente à relação entre a comunicação associativa e a democracia organizacional está, por um lado, o reconhecimento, pela liderança, de que as pessoas se desresponsabilizam por não partilharem o sentimento de pertença, facto que conduz à ausência participativa e ao quadro de risco associativo e empresarial; e, por outro, um planeamento estratégico de comunicação assente na convicção de que, mesmo quando o quadro de filiação segue um impulso racional, a racionalidade e a emocionalidade podem (e devem) caminhar a par.

Este entendimento, que coloca o indivíduo no centro da actuação discursiva, concretiza-se num quadro de comunicação e mobilização internas assente na partilha do projecto realista e credível; na revelação diária de informação; na explicitação da mesma; na proximidade orientada para um contacto humanizado e frequente; e na consciência clara de que o essencial consiste no sistema, no conjunto das partes, na interdependência, na interpessoalidade e na salvaguarda, estatutária e operacional, da complexidade organizacional. E, em termos externos, numa mobilização assegurada pelo ‘efeito cascata’.

Constata-se, assim, que a rede de contactos em que a mutualidade se suporta, para ‘agir’ sobre as emoções e interesses segundo os quais cada associado se move, como também para ‘agrupar’ a comunidade associativa, é fortalecida por narrativas inspiradas nos valores e nas práticas da Organização, na actuação social, na proximidade, confiança, solidez, transparência, ética... e pelo estímulo a modalidades de cooperação e participação que, ao actuarem sobre a identidade de cada associado, estimulam a sua participação.

Face ao exposto, e porque a investigação incidiu sobre uma organização singular no plano organizacional nacional e internacional, além de líder do movimento associativo e mutualista português, as conclusões apuradas não permitem uma extrapolação para outras realidades associativas.

Ainda assim, é convicção da autora que o trabalho realizado permitiu atingir um objectivo crítico – revelar a especificidade da comunicação associativa; a sua importância na esfera da comunicação emocional e de proximidade; e o desafio a que responde quando se dirige a comunidades que, no caso do associativismo de inspiração mutualista e impulso racional, não se definem e segmentam por traços de identidade, antes pelo interesse partilhado de responder a necessidades de protecção social a partir de soluções sustentadas na acção organizada do conjunto dos indivíduos.

A não direccionalidade para o produto, o consumo ou a venda, mas para a capacitação e o empoderamento, para o fomento de laços e o estímulo à cooperação cidadã, para o reforço da cidadania e o apoio à democratização da sociedade civil, acentuam a especificidade desta área de comunicação organizacional, a sua relação estreita com a democracia organizacional e a importância que assume no fomento da adesão colectiva a uma história, um sentido e uma missão social.

Sem pretender encerrar-se em si mesma, a investigação procura assim lançar pistas e suscitar interesses para investigação futura; para uma definição cada vez mais nítida das várias vertentes da comunicação – com realce para a comunicação associativa – e para a afirmação de organizações que se constituem realidades vivas, humanizadas e dialogantes, integram e auscultam os seus *stakeholders*, colocam a economia ao serviço das pessoas, recusam a submissão da Pessoa e dos seus valores à lógica da riqueza gerada para o benefício de poucos, embora não consigam eximir-se às forças de mercado, que as sujeitam a uma tão marcada quanto real invisibilidade institucional.

REFERÊNCIAS

- Abrams, Frank W. (1951), “Management’s responsibilities in a complex world”, *Harvard Business Review*, 29, n.º 3: 29-34
- Ackoff, Russell L, (1981), “Our changing concept of the corporation”, in *Creating the corporate future: plan or be planned for*, 25-33; New York: John Wiley & Sons
- Andrade, Rogério Ferreira de (2000), “Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações”, *Terrenos Vagos*, Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas
- Andrade, Rogério Ferreira de (2006), “Liminaridade, organizações liminares e hiper-instituições” disponível em <http://randrade.com.sapo.pt/limen2006.pdf>
- Association Internationale de la Mutualité (2003), “Les Mutualités en Europe. Contribution de l’AIM à la préparation du document de la Commission Européenne”, Bruxelas
- Azevedo, C; Franco, Raquel C; Menezes, J. W. (2010), *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Imoedições - Grupo Editorial Vida Económica
- Barea, J; Mónzon, J. Luis (2006), *Manual para la elaboración de las cuentas satelites de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas*, CIRIEC, disponível em <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/coop/projects-studies/projects-introduction.htm>
- Barros, C. Pestana (1998), “A Economia do Mutualismo”, in C. P. Barros e J. C. G. Santos, *O mutualismo português: solidariedade e progresso social*, Lisboa: Vulgata
- Bussy, Nigel M. de; Watson, Richard T.; Pitt, Leyland F., & Ewing, Michael T. (2000), “Stakeholder communication management on the Internet: An integrated matrix for the identification of opportunities”, *Journal of Communication Management*, vol. 5, n.º 2, 138-146

- Cámara, Luis (2005), “La gestión y las organizaciones del tercer sector”, in VV AA, *Planificación Estratégica – Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*, Madrid: CIDEAL, 13-24
- Cardoso, Gustavo; Espanha, Rita; Araújo, Vera (2009) *Da comunicação de massa à comunicação em rede*, Porto: Porto Editora
- Castells, Manuel (2002), *A era da Informação: Economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede*, vol. I, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Castells, Manuel (2003), *A era da Informação: Economia, sociedade e cultura – O poder da identidade*, vol. II, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Cattani, A. D; Laville J.-L; Gaiger, L.I; Hespanha, P (Coordenação) (2009), *Dicionário da outra economia*, Coimbra: Edições Almedina e CES - Centro de Estudos Sociais
- Código Mutualista, Ministério do Emprego e da Segurança Social, Decreto-lei n.º 72/90 de 3 de Março
- Collins, Jim (2006), *Good to great and the social sectors*, Reino Unido: Random House Business Books
- Comissão Europeia (2003), “Las mutualidades en una Europa ampliada”, Documento de consulta, Edição: Direção-geral de Empresa
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cabral-Cardoso, Carlos (2007), *Tempos modernos: uma história das organizações e da gestão*, Lisboa: Edições Sílabo
- Cunha, Teresa (2008), “Nove teses para aprofundar a democracia no Terceiro Sector”, disponível em <http://www.solidariedadecidada.org/documentos/documento9.pdf>
- Damásio, António (2003), *Ao encontro de Espinosa*, Lisboa: Publicações Europa-América
- Deetz, Stanley (2005), “Stakeholder engagement, corporate governance and communication”, present at the *Governance without Government: New Forms of*

Governance in the Knowledge Economy Conference, Cardiff, Wales, May 12, disponível em <http://comm.colorado.edu/~deetz/research-keynote.html>

- Deetz, Stanley (2008), “The rise of stakeholder governance models and the redesign of communication necessary for them”; Abracorp Conference, Belo Horizonte, disponível em <http://comm.colorado.edu/deetz/research-brazil.html>
- Driscoll, C; Starik, M. (2004), “The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholders status for the natural environment”, *Journal of Business Ethics* 49, 55-73
- Durkheim, E. (1960), *De la division du travail social*, 7.^a edição, Paris: PUF
- EURO RSCG Worldwide Knowledge Exchange, *White Paper – Millennials and Social Media*, Outono 2010
- Franco, Raquel C. (2005), “Defining the nonprofit sector: Portugal”, *Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*, n.º 43, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
- Giddens, Anthony (2002), *As consequências da modernidade*. Oeiras: Celta
- Harrison, Jeffrey S; Freeman, R. Edward (2004), “Special topic: democracy in and around organizations. Is organizational democracy worth the effort?”, *Academy of Management Executive*, vol. 18, n.º 3, 40-53
- Hasnas, J. (1998), “The normative theories of business ethics: a guide for the perplexed”, *Business Ethics Quarterly* 8, n.º 1, 19-42
- Heller, F; Pusic, E; Strauss, G, & Wilpert, B. (1998), *Organizational participation: myth and reality*, Oxford: Oxford University Press
- Jeantet, Thierry (2002), *A economia social europeia*, Lisboa: Edições Poseidon
- Jerez, Ariel; Revilla Blanco, Marisa (1998), “El tercer sector: una introducción a un concepto polémico”, *Sociedade em Debate*, Pelotas, v. 4, n.º 2, 3-22

- Kerr, J. L. (2004), “The limits of organizational democracy”, *Academy of Management Executive*, 18(3): 81-95
- Kirkpatrick, David (2010), *The Facebook Effect*, Great Britain: Virgin Books
- Koch, Richard; Lockwood, Greg (2010), *Superconnect – The power of networks and the strength of weak links*, London: Little Brown
- Laville, Jean-Louis (2004), “L’association: une liberté propre à la démocratie”, in Laville, J. L; Sainsaulieu, R, *Sociologie de l’association*, Paris: Desclée de Brouwer, 33-71
- Lévesque, Benoît (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale: entreprendre autrement*, Comunicação apresentada no fórum “L’entrepreneurship en économie sociale: oser l’entrepreneuriat différemment”, organizado pelo Centre Local de Développement des Moulins e pelo Emploi-Québec, 21 de Fevereiro
- Lewis, Laurie (2005), “The civil society sector: a review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars”, *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n.º 2, 238-267
- Libaert, Thierry; Pierlot, Jean-Marie (2009), *Communication des associations*, Paris: Dunot
- Lipovetsky, Gilles; Serroy, Jean (2010), *A Cultura-mundo. Resposta a uma sociedade desorientada*, Lisboa: Edições 70
- McQuail, Denis (2003), *Teoria da comunicação de massas*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Manne, Henry G. (2007), “The ‘Corporate Democracy’ oxymoron”, *The Wall Street Journal*, 2 de Janeiro
- Marcoux, Alexei M, (2003), “A fiduciary argument against stakeholder theory”, *Business Ethics Quarterly* 13, n.º 1, January, 1-24

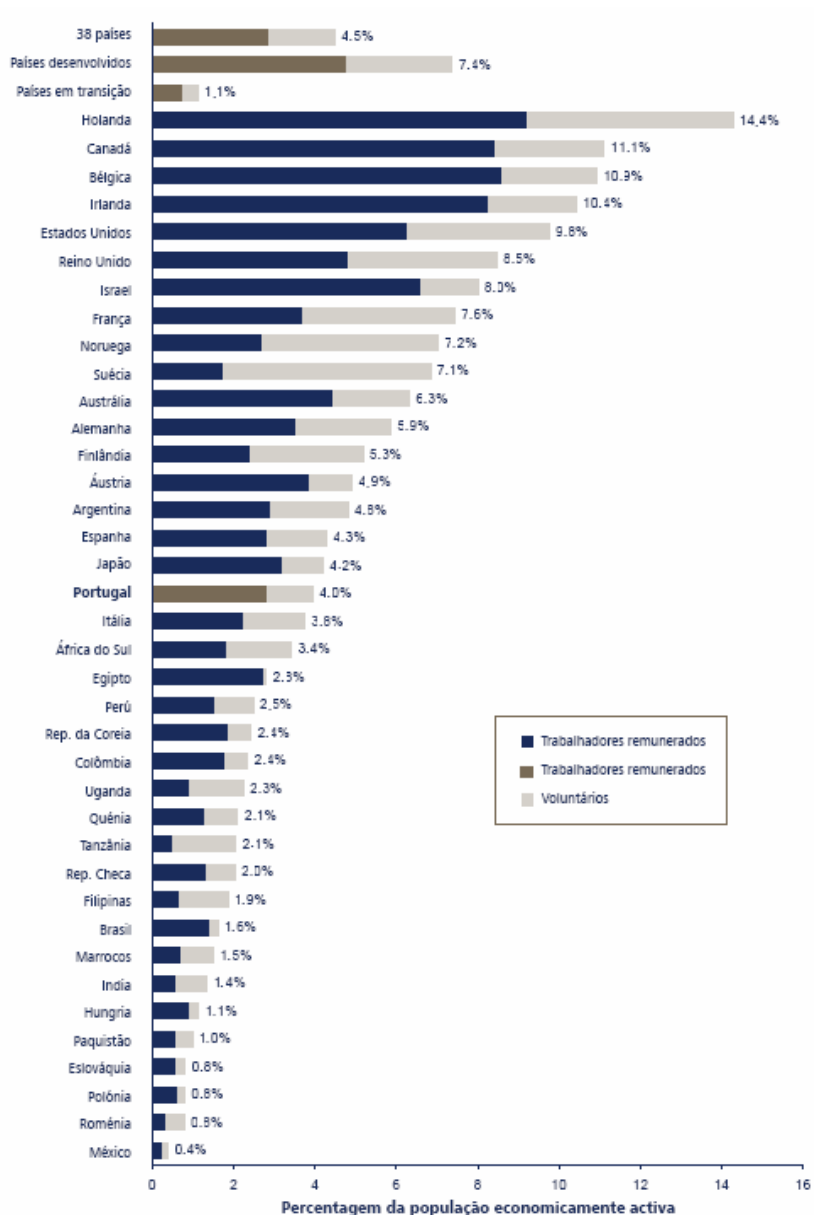
- Martins, M. A; Pinheiro, S. F. (2010), “Empreendedorismo e Inovação Social”, *in* Azevedo, C; Franco, Raquel C; Menezes, J. W, *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Imoedições - Grupo Editorial Vida Económica, 127-132
- Matos, Manuel (2004) “Desenvolvimento e cidadania: intervenção associativa e acção comunitária”, *Cadernos ICE: Inovação, cidadania e desenvolvimento local*, n.º 7 Setúbal: Instituto das Comunidades Educativas
- Mitchell, Ronald K; Agle, Bradley R, & Wood, Donna J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n.º 4, 853-886
- Montepio Geral, *Relatórios e Contas Anuais*: anos 2008, 2009 e 2010
- Monzón, J. Luis (1987), “La economía social, tercer sector de um nuevo escenario”, *in* Monzón Campos J. L. e J. Defourny, *Economia Social, entre economia capitalista y economia pública*, Valência: CIRIEC España, 11-16
- Mozzicafreddo, Juan (2000) *Estado-providência e cidadania em Portugal*, Oeiras: Celta Editora
- Mucchielli, Alex (1998) *Approche systémique et communicationnelle des organizations*, Paris: Armand Colin
- Mulgan, G (2010), “Inovação Social” *in* Azevedo, C; Franco, Raquel C; Menezes, J. W, *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social*, Porto: Imoedições - Grupo Editorial Vida Económica (51-74)
- Neves, Ilídio das (1994), “As mutualidades e a segurança social complementar - VII Congresso Nacional de Mutualismo”, Lisboa: União das Mutualidades Portuguesas
- Nunes, Francisco; Reto, Luís; Carneiro, Miguel (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: delimitação, caracterização e potencialidades*, Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

- Pereira, José Pacheco (2001), “A origem do movimento operário no Porto: as associações mutualistas (1850-70)”, *Análise Social*, n.º 65, 136:137
- Phillips, Robert (2004), “Some key questions about stakeholder theory”, *Ivey Business Journal*, Março/Abril
- Pitacas, José Alberto (2006), “Colóquio Mutualismo, Segurança Social e Seguros”, Fórum Abel Varzim Desenvolvimento e Solidariedade, disponível em http://www.forumavarzim.org.pt/site/images/Docs/Mutualismo/caso_portugues.pdf
- Qualman, Erik (2009), *Socialnomics – how social media transforms the way we live and do business*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rieffel, Rémy (2003), *Sociologia dos media*, Porto: Porto Editora
- Rosendo, Vasco (1996), *O mutualismo em Portugal: dois séculos de história e suas origens*, Lisboa: Montepio Geral
- Salamon, Lester (1994), “The rise of the nonprofit sector”, *Foreign Affairs*, July/August
- Santos, Boaventura de Sousa (2008), *Quinze teses para aprofundar a democracia*, Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra
- Teulade, René (1984), *La mutualité française : un idéal pour 25 millions d’hommes et de femmes, Entretiens avec Pascal Beau*, Paris: Ramsay
- Torres, E. C (2011), Vá pelos seus dedos no Facebook, *Briefing*, Janeiro, disponível em <http://www.briefing.pt/content/view/8711/61/>
- Variz, Paulo Eurico (1998), *Fundamentos económicos e sociológicos das instituições particulares de solidariedade social*, Lisboa: Vulgata (em representação da Associação Portuguesa de Segurança Social)
- Zakhem, Abe J; Palmer, Daniel E; Stoll, Mary L, (2008) *Stakeholder Theory – Essential readings in ethical leadership and management*, New York: Prometheus Books

ANEXOS

Anexo 1

Força de trabalho das organizações da sociedade civil em percentagem da população economicamente activa, por país

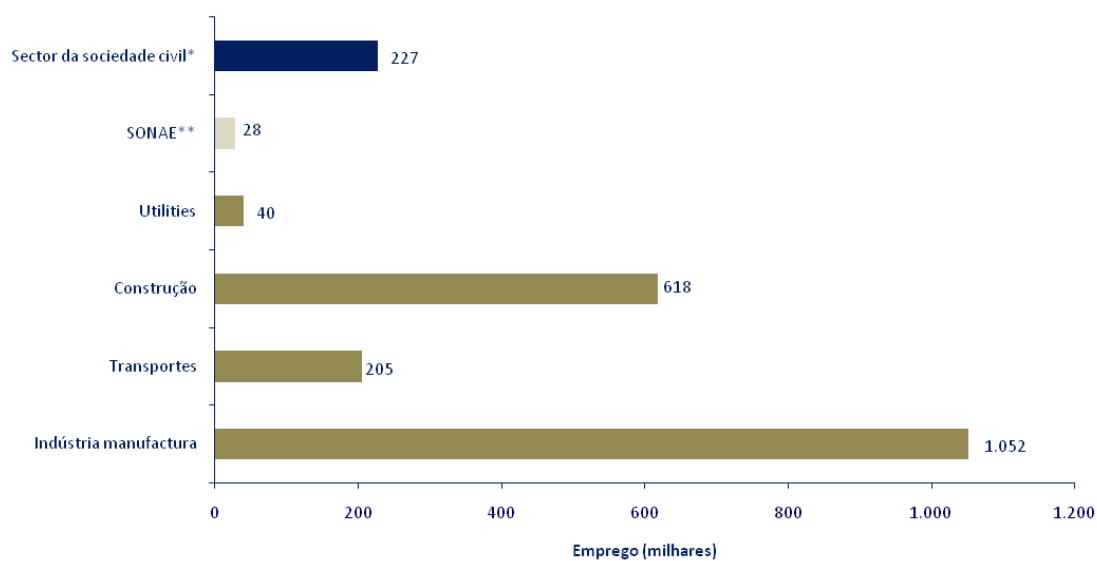


Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins

Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins

Anexo 2

Força de trabalho das organizações da sociedade civil em contexto, Portugal



* Incluindo voluntários ** Maior empresa privada

Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins

Anexo 3

O sector da sociedade civil em Portugal, 2002

\$ 5,2 mil milhões em despesas

› 4,2% do PIB

-
- › 159,950 Trabalhadores remunerados ETI
 - › 67,342 Voluntários ETI
 - › 4,2% da população economicamente activa
 - › 5% emprego não agrícola
-

Incluindo organizações de culto religioso

Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins