

***A qualidade de vida de uma sociedade deve ser julgada não pela forma como os ricos vivem, mas pela forma como vivem as pessoas mais desfavorecidas.***

Muhammad Yunus, Nobel da Paz 2006

## GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

---

ADL – Associações de Desenvolvimento Local  
AMI – Assistência Médica Internacional  
APD – Ajuda Pública ao Desenvolvimento  
BM – Banco Mundial  
CAD – Comité de Apoio ao Desenvolvimento, da OCDE  
CEE – Comunidade Económica Europeia  
CIDAC – Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral  
CIM – *Corporate Identity Management*  
CONCORD – Confederação Europeia das ONG  
CSO – *Corporate Social Opportunity*  
CUMN – Centro Universitário Manuel da Nóbrega  
DSIEES – Direcção de Serviços de Informação Estatística em Ensino Superior  
DCI – Instrumento de Cooperação para o Desenvolvimento  
ECOSOC – Conselho Económico e Social das Nações Unidas  
ESCSP – Escola Superior Ciências Sociais e Políticas  
FED – Fundo Europeu de Desenvolvimento  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
Grupo ACP – Grupo dos Países de África, Caraíbas e Pacífico  
IMVF – Instituto Marquês de Valle Flôr  
IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento  
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social  
IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares  
ISFL – Instituições Sem Fins Lucrativos  
ISS – Instituto Segurança Social  
LD – Leigos para o Desenvolvimento  
MdM – Médicos do Mundo  
MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiros  
NU – Nações Unidas  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OCS – Organizações da Sociedade Civil  
OIKOS – OIKOS, Cooperação e Desenvolvimento

ONG – Organização não Governamental

ONGA – Organização não Governamental para o Ambiente

ONGD – Organização não Governamental para o Desenvolvimento

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PD – Países Desenvolvidos

PED – Países em Desenvolvimento

PVD – Países em vias de Desenvolvimento

SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SCML – Santa Casa Misericórdia de Lisboa

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

UE - União Europeia

# ONGD: O Papel da *Comunicação* no seu Conhecimento e Reconhecimento

Tânia Machado

*Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa*

## **RESUMO:**

A identidade é a forma como a organização se reconhece e também como é reconhecida pelos seus públicos, é o elemento central de diferenciação em relação às demais instituições a actuar no mesmo ramo. A partir da correlação estabelecida entre a identidade e sua influência na formação da imagem corporativa, poder-se-á proceder a uma reflexão acerca da importância desses conceitos no desenvolvimento das estratégias de comunicação nas organizações, assim como, salientar o papel das Relações Públicas na manutenção da reputação corporativa e sua contribuição na consolidação da identidade organizacional.

Este estudo terá por base as Organizações não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD), instituições sem fins lucrativos que actuam em três áreas: I) - Cooperação para o Desenvolvimento, II) - Ajuda Humanitária e de Emergência e III) – Educação para o Desenvolvimento. Em Portugal, a actividade destas organizações está regulamentada pela Lei 66/98, de 14 de Outubro, que define o seu estatuto.

Pretende-se, então, verificar quais os métodos de divulgação utilizados, conhecer a política de comunicação das organizações seleccionadas, se existe, se é considerada aquando de um novo projecto e analisar o reconhecimento das acções conduzidas pelo Terceiro Sector na área do Desenvolvimento.

## **ABSTRACT:**

Identity is the way that an organization recognizes and is recognized by its publics, it is the central element of differentiation from others institutions that act in the same activity. From the correlation between identity and its influence on the corporate image, we will need to think about the importance of these concepts in developing communication strategies on the organizations, as well as highlighting the role of Public Relations in the maintenance of corporate reputation and its contribution to the consolidation of organizational identity.

This study is based on the Non-Governmental Organizations for Development (NGO), nonprofit institutions which act in three areas: I) - Development Cooperation, II) - Humanitarian and Emergency and III) - Education for development. In Portugal, the activity of these organizations is regulated by Law 66/98 of 14 October, which defines its status.

The aim is to verify the methods of divulgation used, to know the communication policy of the selected organizations, whether, if it is considered when a new project and analyze the recognition of actions taken of the Third Sector in the Development domain.

---

<b>Introdução</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I - Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento em Portugal</b>	<b>14</b>
1. Terceiro Sector / Economia Social: Definição, Emergência e Evolução	14
2. Terceiro Sector, Sociedade Civil e Estado	19
3. Terceiro Sector e Desenvolvimento	20
3.1. Cooperação Comunitária Portuguesa	21
3.2. Intervenção Comunitária	22
4. Principais Recursos: Financiamento, Doações e Voluntariado	23
5. Diferente Tipos de Instituições Sem Fins Lucrativos	24
<b>Capítulo II – A Comunicação Institucional no Terceiro Sector</b>	<b>33</b>
1. A Importância das Relações Públicas no Terceiro Sector	33
2. A Importância da Identidade para a Comunicação Institucional	38
3. A Identidade Organizacional e a Formação de Imagem Corporativa	47
4.1. Definição de Imagem Corporativa e sua Relevância	48
4.2. Definição do Conceito de Reputação Organizacional Enquanto Agente de Conhecimento/Reconhecimento	50
<b>Capítulo III – Metodologia</b>	<b>53</b>
1. Na Prática – Contextualização	53
2. Unidade de Observação	55
2.1. Definição do Universo	55
2.2. Procedimento de Selecção da Amostra / Método de Amostragem	56
2.3. Cálculo da Dimensão da Amostra	56
3. Tipos de Dados	57
4. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação	58
4.1. Protocolo de Entrevista	58
4.2. Protocolo de Observação Directa	64
4.3. Protocolo de Inquérito por Questionário	64
5. Técnicas de análise de dados	69
5.1. Análise das Entrevistas	70

5.2. Análise Estatística – SPSS ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> )	71
<b>Capítulo IV – ONGD Portuguesas: Do Conhecimento ao Reconhecimento</b>	<b>72</b>
1. Análise da Expressão da Identidade das ONGD	72
1.1. Caracterização do Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF)	72
1.2. Caracterização da OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento	78
1.3. Caracterização dos Médicos do Mundo – Portugal	84
1.4. Caracterização dos Leigos para o Desenvolvimento	90
1.5. Caracterização da AMI – Assistência Médica Internacional	95
2. Análise do Conhecimento e Reconhecimento das ONGD	102
2.1. Apresentação de Dados	102
2.1.1. Inferências Dedutivas e Cruzamento de Dados	115
2.2. Análise de Resultados	117
<b>Conclusão</b>	<b>121</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>128</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>129</b>

## INTRODUÇÃO

---

O presente documento constitui um trabalho de investigação, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas, sendo meu objectivo apresentar uma pesquisa efectuada nas principais ONGD (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento) portuguesas a actuar na área da cooperação para o desenvolvimento (neste caso em específico aquelas que recebem maior apoio financeiro, enquanto representativas do Terceiro Sector em Portugal) percebendo a sua estratégia de comunicação e verificando se a sua mensagem chega efectivamente ao seu público e de que forma a mesma é percebida e apreendida.

Neste sentido, esta investigação visa aprofundar o conhecimento sobre o conceito de identidade organizacional e sua importância para o processo de comunicação nas ONGD seleccionadas, bem como perceber a importância da actuação das Relações Públicas/Comunicação na consolidação da identidade organizacional e sua contribuição para a formação da imagem corporativa. Estará inerentemente enquadrada na área científica da Identidade Organizacional, Imagem e Reputação Corporativa.

Preende-se verificar quais os métodos de divulgação utilizados, conhecer a sua política de comunicação, se existe, se é considerada aquando de um novo projecto e analisar o reconhecimento das acções conduzidas pelo Terceiro Sector na área do Desenvolvimento, por outro.

A vontade de trabalhar a temática da Identidade, Imagem e Reputação Corporativa surgiu a partir de uma experiência de trabalhos individuais realizados ao longo do Mestrado e a uma motivação própria de aplicar os conhecimentos adquiridos no terreno.

A identidade é a forma como a organização se reconhece e também como é reconhecida pelos seus públicos, é o elemento central de diferenciação em relação às demais instituições a actuar no mesmo ramo. A partir da correlação estabelecida entre a identidade e sua influência na formação da imagem corporativa, poder-se-á proceder a uma reflexão acerca da importância desses conceitos no desenvolvimento das estratégias de comunicação nas organizações, assim como, salientar o papel das Relações Públicas na manutenção da reputação corporativa e sua contribuição na consolidação da identidade organizacional.

O público-alvo de recolha de informação será a classe estudantil, mais especificamente, os estudantes universitários matriculados nos cursos de Relações Internacionais do Ensino Superior Público Português, por se considerar que estarão mais predispostos e mais orientados para estas temáticas, sendo portanto um *stakeholder* chave. De facto, as Relações Internacionais visam o estudo das relações políticas, económicas e sociais entre diferentes países, sendo que se destacam os Estados, as empresas transnacionais, as organizações internacionais e as ONG. O seu campo de estudo é multidisciplinar, permitindo uma perspectiva global da sociedade de civil.

Será então interessante aferir se a comunicação institucional das ONGD em questão chega a este *stakeholder* em particular, qual a forma, impacto e sentimentos que suscitam nos mesmos. Ou seja, ambiciona-se concluir qual a avaliação que os estudantes universitários dos cursos de Relações Internacionais têm do trabalho das ONGD portuguesas.

Optei por trabalhar uma realidade empírica na área das ONGD, isto porque é uma realidade pouco explorada do ponto de vista da reputação. De facto, as ONG e ONGD são consideradas à parte das outras organizações, como por exemplo as empresas e, talvez por isso, não suscitam interesse por parte dos investigadores, pois com elas torna-se difícil de estabelecer modelos. No entanto, e para além disso, também é um facto que o Terceiro Sector tem vindo, cada vez mais, a aproximar-se do sector lucrativo, no sentido de “plagiar” os seus modos de organização e formalidade, por forma a rentabilizar ainda mais a sua actividade, alargando os seus ramos de actuação.

Assim, tendo em conta toda a realidade das empresas com fins lucrativos, seria pertinente, da minha parte, ter uma perspectiva diferente, e pesquisar as ONGD.

Esta pesquisa é necessariamente justificada a partir de três tópicos fundamentais e distintos:

#### **a) A emergência das ONG e ONGD em Portugal e seu enquadramento**

Nos últimos anos apareceram em Portugal um sem-número de organizações não lucrativas e não governamentais, que actuam nas mais diversas áreas (saúde, assistência social e ambiente) desenvolvendo actividades em prol da comunidade, com objectivos bem definidos e que outrora eram da responsabilidade das instituições governamentais. Estas organizações assumem no presente uma importância incontestável na promoção da acção social e no desenvolvimento do sistema económico português.

Dada a impotência do Estado para atender a todas as exigências sociais, as ONG surgem como alternativas para assegurarem os recursos que viabilizem a elaboração e a implementação de projectos que possibilitem acções sociais transformadoras e renovadoras.

No caso específico das ONGD e tal como refere o decreto-lei n.º 66/1998 de 14 de Outubro que regula o seu estatuto, são definidas como sendo pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos. Têm por objectivos a concepção, execução e apoio a programas e projectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, principalmente nos países em vias de desenvolvimento. Para além disso, pretendem a sensibilização da opinião pública e a divulgação das necessidades prementes da sociedade civil. É aqui que as estratégias de comunicação surgem como instrumento de proliferação de informação e o Relações Públicas enquanto promotor da consciencialização pública.

Ainda que o seu aparecimento remonte ao pós-guerra, a afirmação das ONGD só foi consolidada nas últimas décadas. De facto, estas organizações são parte integrante do Terceiro Sector, actuando em quatro áreas específicas: Cooperação para o Desenvolvimento, Ajuda Humanitária e de Emergência, Educação para o Desenvolvimento e Protecção e Promoção dos Direitos Humanos.

Trata-se de uma realidade bastante heterogénea com diversas formas jurídicas, áreas, *modus operandi*, domínios de intervenção, história e profissionalismo mas com uma identificação comum de pertença a uma área mais vasta que é precisamente o Terceiro Sector, identificando-se com os fundamentalismos e objectivo comum: a promoção da Cooperação e do Desenvolvimento.

Num início de século marcado por um processo de globalização e interdependência onde, simultaneamente, são marginalizadas pessoas sem acesso às condições básicas que definem o desenvolvimento, torna-se central estudar as ONGD, um dos mais importantes motores para a cooperação e desenvolvimento e promotores de consciencialização para sociedade mais democráticas e justas.

### **b) A dimensão universal da problemática da Cooperação e Desenvolvimento**

As assimetrias, cada vez mais evidentes, entre os diversos locais evidenciam o muito que ainda há a fazer para travar as desigualdades e a pobreza à escala mundial. Existe a necessidade clara de uma cooperação forte e descentralizada, traduzida na criação de redes locais, acordos e protocolos de cooperação e parcerias efectivas que permitam um maior reconhecimento por parte da população local.

De facto, Portugal precisa de uma política de cooperação. Os investimentos que ao longo de três décadas tiveram lugar em actividades de cooperação obedeceram a lógicas muito variadas, foram de natureza extremamente diversa e tiveram resultados mistos, ambíguos e, em muitos casos, desconhecidos. Exige-se, por uma questão de compromisso e responsabilização política e pública, e por razões de eficiência e clareza quanto aos objectivos, que se definam as linhas de orientação para a Cooperação Portuguesa.

A cooperação para o desenvolvimento, sendo um assunto emergente e bastante actual, nomeadamente com a Declaração dos Objectivos do Milénio) torna-se importante de reflectir. As várias ONGD portuguesas, estando elas envolvidas nestas áreas da actuação de uma forma cada vez mais consistente, são casos particulares passíveis de serem investigados.

### **c) A importância da Identidade Organizacional e Reputação Corporativa na Gestão Organizacional**

A grande “turbulência” verificada nas modificações da sociedade (devido à expansão e globalização) veio complexificar as relações sociais no interior e no exterior das organizações. Por isso, não é possível justificar os comportamentos das pessoas apenas por factores económicos, uma vez que estes são motivados por valores, crenças e pressupostos fundamentais pré-adquiridos. Logo, é necessário entender o estudo das organizações numa perspectiva menos centrada na economia e mais orientada para a identidade, por um lado e a reputação, por outro.

Toda e qualquer organização deseja ter uma reputação favorável; a busca pela valorização destes activos inatingíveis como a cultura e a reputação é um aspecto primordial na obtenção desse valor. A percepção que as pessoas têm da organização e a atitude da organização é o que realmente faz a

diferença. Não basta dizer que a organização possui acções de responsabilidade social, se os públicos chave não reconhecerem tais características. Assim sendo, a reputação é um activo excelente para as organizações, contudo, deve ser muito bem administrada em virtude da sua fragilidade.

Ao observarmos as organizações, uma das primeiras coisas que nos chama a atenção, é que, mesmo as que têm os mesmos fins ou actuam no mesmo sector de actividade, são diferentes. Estas diferenças são aspectos visíveis; elas afectam os valores, as normas, as crenças, as expectativas e as condutas fundamentais dos seus elementos, ou seja, tem a ver com a identidade cultural.

Por seu turno, a reputação é considerada como um elemento impulsionador e moderador das relações inter-organizacionais, influenciando o processo relacional dos mesmos, sendo que esta contribui para a “legitimação social” da organização por parte da sociedade civil.

É então preciso não esquecer os interesses e desejos dos *stakeholders* da organização, uma vez que ajudam na consolidação de uma imagem positiva através dos julgamentos dessas mesmas acções que vão ao encontro das expectativas dos seus públicos, e assim, obter uma reputação favorável. O Terceiro Sector não é diferente. Ele pretende a aceitação pública e reconhecimento do seu trabalho, até porque essa aquiescência poder-se-á revelar bastante útil na aquisição de financiamento variado.

Desde sempre as organizações não lucrativas estiveram ligadas ao trabalho voluntário e não lucrativo. Estas organizações são vistas como um sector independente, devido a não obedecerem às regras legisladoras que outros sectores seguem, nomeadamente o pagamento de impostos. O que distingue estas organizações das lucrativas, são os objectivos e metas que se propõem atingir. A sua missão na sociedade civil desenvolve-se em torno do seu papel social (cooperação e assistência social, defesa ambiental, ...), cujos objectivos compreendem a informação pública sobre as suas acções e respectivas angariações de fundos, que são canalizados para a satisfação de necessidades sociais, que na sua maioria correspondem a problemas existentes nas estruturas das sociedades sociais.

---

O problema desta investigação prende-se com o estudo, análise e interpretação da Identidade e Reputação das ONGD portuguesas. A linha guia e orientadora que estará presente ao longo de toda a pesquisa será a que permite, sem desvios, desenvolver uma pesquisa que possa contundentemente responder à pergunta:

***Qual é a percepção e (re)conhecimento do público universitário (do curso Relações Internacionais) face às ONGD portuguesas?***

Esta orientação vai incidir especialmente na identificação e definição de determinações padrão bem como a forma como é entendida e reconhecida a acção das ONGD em Portugal e a forma e conteúdo da sua informação.

Pretende-se alcançar o seguinte objectivo:

### Objectivo principal

- Descobrir se o trabalho levado a cabo pelas principais ONGD portuguesas é conhecido e reconhecido<sup>1</sup> pelos estudantes universitários do curso de Relações Internacionais.

#### Para tal, deve-se:

- Dar a conhecer a realidade das ONGD portuguesas e assinalar os seus aspectos mais relevantes;
- Observar *modus operandus* e ambiente de trabalho das ONGD estudadas, expondo as características e particularidades mais evidentes;
- Fazer o levantamento dos elementos físicos (disposição do espaço e decoração) e materiais (comunicação interna e externa) conotando-os de significado;
- Avaliar o grau de conhecimento da população universitária em relação à identidade corporativa das ONGD estudadas;
- Verificar a receptividade, admiração e dedicação do público – alvo estudado face às ONGD e perceber a valoração atribuída;
- Estabelecer uma relação de causalidade entre a Comunicação e o conhecimento deste público em particular;

Através da análise das diferentes variáveis e atendendo aos objectivos supra mencionados, poder-se-á chegar à resposta para a pergunta de partida inicialmente colocada.

Este estudo pretende ainda confirmar ou infirmar as seguintes hipóteses:

**1ª)** A componente da expressão institucional (missão, visão, objectivos e estratégias) reflecte a identidade das ONGD sendo que a componente física (espaço físico, material, disposição e decoração do espaço) prossegue esses mesmos valores.

Parte-se do princípio que todas as organizações seguem uma linha condutora, tanto na parte física como na sua identificação de foro ideológico.

---

<sup>1</sup> Por **conhecimento** entende-se, neste trabalho, a noção de algo, com o qual temos experiência directa ou indirecta e pode ser aprendido como um processo e encarado como uma actividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa, ou seja, refere-se à identidade e à expressão da identidade das organizações. **Reconhecimento** tem por objectivo classificar/catalogar informações (padrões) baseado em conhecimento, ou seja, refere-se à reputação.

**2ª)** A identidade corporativa das ONGD é frequentemente identificada pelos estudantes, sendo que os estudantes de Lisboa e do sexo feminino o fazem com maior facilidade.

Pensa-se que os estudantes universitários de Relações Internacionais estão mais predispostos e informados relativamente ao trabalho das ONGD estudadas, sendo que os que estudam em Lisboa (por estarem geograficamente no epicentro da acção das organizações) e as mulheres (por terem uma taxa de voluntariado superior à dos homens<sup>2</sup>) o façam com maior regularidade e facilidade.

**3ª)** A AMI é mais facilmente conhecida, ao passo que os Leigos para o Desenvolvimento são os menos conhecidos pelo público inquirido.

Assume-se que a AMI é uma organização do conhecimento do público, porque mais mediática do que, por exemplo, a ONGD Leigos para o Desenvolvimento que têm uma postura mais *low profile*.

**4ª)** A avaliação que os estudantes fazem do trabalho destas organizações é “Bom” ou “Muito Bom”.

Sendo o objecto de estudo as ONGD, o raciocínio para a construção desta hipótese, fundamenta-se no facto deste tipo de instituições prosseguirem valores como a solidariedade, apoio, cooperação e colaboração, características próprias de uma cultura de apoio e que são, regra geral, bem vistas pela sociedade e que suscitam sentimentos favoráveis e positivos.

**5ª)** A Comunicação e gestão da mesma interferem directamente com o conhecimento e reconhecimento destas ONGD.

Esta hipótese serve de base a todo o estudo, sendo que se pretende aferir se a comunicação e suportes comunicacionais das ONGD em causa têm influência no reconhecimento das mesmas, partindo do pressuposto de que as organizações que mais investem/apostam na comunicação acabam por ter um retorno gratificante em termos de reconhecimento da sua própria identidade organizacional.

Estas hipóteses serão confirmadas ou infirmadas pela via do conhecimento empírico, através de: entrevistas especializadas, inquéritos por questionário, observação directa e análise de dados (primários e secundários).

Relativamente aos conteúdos, este documento está organizado por forma a reflectir a evolução da pesquisa e de acordo com os objectivos da mesma. É, então, composto por quatro capítulos distintos que abordam questões diferenciadas entre si:

---

<sup>2</sup> Informação retirada de um estudo da Câmara Municipal do Porto – Relatório sobre Voluntariado na Cidade do Porto.

- No capítulo 1, seguir-se-á o *Enquadramento Teórico* da temática das *ONGD em Portugal*. Aqui, teve-se o cuidado de apresentar várias perspectivas que ilustram o Terceiro Sector em geral e as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, em particular, sendo que este capítulo ficou subdividido em tópicos temáticos, para uma melhor compreensão e organização pessoal.

- No capítulo 2, e na sequência do capítulo anterior, teremos o *Enquadramento Teórico da Comunicação Institucional no Terceiro Sector*, uma vez que se trata de uma pesquisa orientada pela comunicação institucional, em que importa definir algumas questões pertinentes neste domínio para a realidade do Terceiro Sector. Também aqui se desenharam vários tópicos referentes ao tema em questão e foram aprofundadas as questões da Identidade, Imagem e Reputação em termos teóricos.

- No capítulo 3, teremos a apresentação da *Metodologia* utilizada na pesquisa. Será caracterizado o estudo levado a cabo, assim como autores e respectivos métodos, que foram seguidos. Estabelece-se a unidade de observação, quantitativa e qualitativa; caracterizam-se os dados recolhidos; descrevem-se e justificam-se os métodos de recolha de informação e respectivos instrumentos; e, por último, descreve-se o método de tratamento de informação recolhida.

- No capítulo 4, apresentaremos o objecto de estudo propriamente dito – as ONGD Instituto Marquês de Valle Flôr, OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento, Médicos do Mundo - Portugal, Leigos para o Desenvolvimento e AMI – Assistência Médica Internacional. Serão, igualmente, expostos tópicos que caracterizam a sua realidade, nomeadamente, história, missão, objectivos, área de actuação, actividades e programas desenvolvidos e uma breve análise dos seus logótipos e sítios. Também aqui se caracterizará as mesmas a partir da análise dos dados recolhidos através das entrevistas, da observação e dos questionários. Serão, desde logo, levantadas algumas questões de interesse.

- Por último, teremos as *Conclusões* propriamente ditas da pesquisa de uma forma geral. Aqui, irei responder à pergunta de partida, verificar se os objectivos foram atingidos e averiguar as hipóteses iniciais. Além disso, irei expor as principais dificuldades enfrentadas ao longo do estudo e ainda as sugestões pessoais para se efectuar uma investigação deste foro.

- Seguir-se-ão os *Agradecimentos e Bibliografia*.

## I. Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) em Portugal

Dotada de uma história democrática recente, a sociedade civil portuguesa ainda se encontra numa fase inicial em termos de associativismo e de consciência política. Por esta razão, comparativamente às suas homólogas europeias, a sociedade civil portuguesa é muito pouco atenta à problemática da Cooperação para o Desenvolvimento e, por isso, pouco dinâmica e interventiva. No entanto, é extraordinariamente reactiva e sensível às questões da Ajuda Humanitária e de Emergência, embora apresente um grande desconhecimento e uma ausência de interesse significativos em relação ao carácter continuado e mais profundo da pouco mediatizada temática da Cooperação para o Desenvolvimento.

Não obstante, ainda que dotada de uma cidadania pouco activa, existem em Portugal alguns movimentos associativos: uns mais antigos, como as Misericórdias, outros mais recentes, como as Associações de Desenvolvimento Local (ADL), as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e as Organizações Não Governamentais de Desenvolvimento (ONGD), tema central do presente documento.

O que distingue as organizações lucrativas das não lucrativas é fundamentalmente a questão da sua rentabilidade: ambas a procuram, contudo os termos em que se traduzem são distintos. As primeiras visam o lucro em termos monetários, enquanto a rentabilidade destas é expressa pela eficácia e eficiência das suas actividades em prol da sociedade.

A gestão de uma organização sem fins lucrativos é um desafio pela procura de equilíbrio entre a actividade que pretende desenvolver e a sua sustentabilidade financeira. Porque é que essa organização surge? Qual a sua Missão? E qual a sua Visão? Se para qualquer empresa no mercado a noção da missão, visão e objectivos é essencial, para uma entidade sem fins lucrativos isso também é totalmente determinante, uma vez que o motor da sua origem é precisamente dar resposta a essa missão.

Manter-se fiel a essa missão, tê-la sempre bem presente e encontrar as estratégias correctas para a sua implementação são os desafios que têm de saber enfrentar, sob pena de colocar em causa a sua sobrevivência.

### 1. Terceiro Sector / Economia Social: Definição, Emergência e Evolução

Existem muitas organizações que não podem ser classificadas como pertencentes ao Estado ou ao Mercado, Primeiro e Segundo sectores respectivamente, mas inserem-se num outro sector que nasceu para colmatar algumas lacunas da própria sociedade civil e as quais o Estado não consegue suprimir e o Mercado não se interessa por colmatar - o Terceiro Sector.

A actuação deste sector é dispersa e diversificada, tendo várias terminologias para o identificar: nos EUA a expressão utilizada é *sector não lucrativo*; no Reino Unido, *sector voluntário*; em França a escolha

remete-nos para *economia social*; na Europa central, *fundação* e na América latina e em África, *organizações não governamentais*. Não se trata apenas de confusão linguística, reflectem diferentes concepções e referem-se a diferentes agrupamentos de instituições. Ultimamente introduziu-se um termo “global”, que procura incluir toda a diversidade numa única designação multinacional e que permite uma análise comparativa: **sector da sociedade civil**.

Delors e Gaudim utilizam pela primeira vez, em 1979, o termo Terceiro Sector num artigo intitulado *Pour la Création d'un Troisième Secteur, Comment Créer des Emploi* (Paris, Centre de Recherche Travail et Societé, Université de Paris IX Dauphine, Mars). Uma vez que o reconhecimento e especificidades deste sector não são consensuais, poder-se-ão expor algumas definições que se complementam entre si e expõem algumas ideias comuns (www.3sector.net, acesso em Agosto de 2009):

Define-se como o “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Carlota Quintão, V Congresso Português de Sociologia).

“O Terceiro Sector integra aquelas organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro.” (Sílvia Ferreira, IV Congresso Português de Sociologia).

“As organizações que o compõem tendem a defender os interesses colectivos, a introduzir mecanismos de solidariedade, a intervir no mercado oferecendo bens e gerindo serviços. Isto pode ser interpretado como o resultado da incapacidade do mercado em responder onde a procura não é solvente ou onde exista crise relativa ao estado de bem-estar, o qual tem tendência para delegar as suas funções no sector "privado social" devido ao seu menor custo e maior versatilidade.” (Donati, 1978),

“O conceito de Terceiro Sector expandiu-se nas décadas de 80 e 90, a partir supostamente da necessidade de superação da dualidade público/privado e da crença de que este novo sector possa dar as respostas que o Estado já não pode dar e que o Mercado não procura dar.” (www.apagina.pt, acesso em Agosto de 2009).

Em todas as definições encontramos a característica mais saliente que é precisamente o seu afastamento em termos de actividade e objectivos em relação ao Estado e ao Mercado. Estas organizações surgem enquanto resposta às necessidades decorrentes da sociedade e mediadoras de

um desenvolvimento sustentado acessível para todos. De facto, a importância deste sector reside na consciencialização dos indivíduos em relação ao bem – estar comum e na ajuda ao outro (Cf.: Rodrigues, 1997). Este sector representa para a sociedade moderna uma contribuição inovadora na luta contra a exclusão, promovendo exactamente a inclusão.

De uma perspectiva económica, a característica comum a este tipo de organização reside na não distribuição dos lucros entre os membros que a compõem. Para além disso, são dotadas de gestão autónoma face ao Estado, aliás, a sua formação tem origem numa iniciativa privada, em contraposição ao Primeiro Sector, procurando sempre valorizar as relações humanas enquanto promotoras da resolução de problemas sociais, sendo portanto mais eficientes socialmente.

O Terceiro Sector intervém na sociedade influenciando-a com as suas políticas humanistas e cooperativas. Nesse sentido, destaca-se a sua relevância do *ponto de vista económico* – produzindo bens e serviços em novas áreas de actividade, como resposta a carências reconhecidas, procura não solventes e em novos mercados; do *ponto de vista da empregabilidade* – procurando promover a criação de emprego, a formação e inserção sócio – profissional de grupos com maiores dificuldades de acesso ao mercado de trabalho; ao nível da *luta contra a exclusão social* - criando novas respostas à satisfação das necessidades sociais e novas soluções institucionais; e ao nível do *desenvolvimento local* – por norma o objectivo converge nesse sentido (Cf.: [www.3sector.net](http://www.3sector.net), acesso em Agosto de 2009).

Estando voltadas para a produção de bens e serviços públicos, procuram o bem – estar e equilíbrio social, sendo que a sua gestão é também um exemplo disso assentando em valores como a democracia e a participação. Orientam-se de acordo com o princípio do factor trabalho sobre o capital, daí que salientam a qualidade do serviço a prestar, assim como a aposta no desenvolvimento dos que nelas trabalham (Cf.: Francisco Nunes *et al*, 2001).

Segundo Kotler e Andreasen (1994) a missão destas organizações consiste em influenciar positivamente o comportamento dos outros. Têm a tripla função de:

1. Promover a coesão social, através do combate a diferentes formas de exclusão social, estimulando a criação de emprego e melhorando as condições de empregabilidade;
2. Promover a coesão económica, por via do combate das diferentes formas de marginalidade económica e da estimulação à criação de riqueza;
3. Promover uma cultura de participação cívica, combatendo as consequências negativas do recuo dos programas sociais universais característicos do Estado Providência (Cf.: João Ferrão, Seminário Desenvolvimento Local, Cidadania e Economia Social).

Operam segundo um modelo organizacional inspirado nas fórmulas empresariais existentes nos outros sectores, mas distinguem-se a partir do conteúdo das metas e objectivos que se propõem atingir. A sua missão na sociedade civil desenvolve-se em torno do seu papel social (cooperação e assistência social, defesa ambiental), cujos objectivos compreendem a informação pública sobre as suas acções e respectivas angariações de fundos, que são canalizados para a satisfação de necessidades sociais, que

na sua maioria correspondem a problemas existentes nas estruturas das sociedades sociais (Cf.: Cutlip *et al*, 1985).

Nesse sentido, o que distingue estas organizações das empresas é a sua missão, os resultados, as estratégias, a recolha e desenvolvimento de fundos e a gestão do trabalho voluntário. A maior parte das vezes, o cliente não paga o serviço, o valor produzido é mais difícil de medir numa organização deste tipo sendo que os próprios colaboradores desempenham funções muito diferentes das que são próprias das empresas e/ou do governo. Apresentam-se como agentes de evolução humana, prosseguindo valores como a solidariedade, cooperação e ajuda ao próximo.

Os recursos mobilizados são os mais variados: desde financiamentos públicos e benefícios fiscais a donativos, passando pela venda de bens e prestação de serviços ou constituição de parcerias e trabalho voluntário, as organizações deste sector travam uma luta constante para atingir os seus fins.

Relativamente às áreas de desenvolvimento do Terceiro Sector, poder-se-ão identificar as seguintes: apoio a grupos sociais com necessidades específicas (crianças, jovens em risco, idosos, pessoas com deficiência, entre outros); actividades de voluntariado; defesa e valorização do meio ambiente; gestão e manutenção de espaços urbanos colectivos; projectos de desenvolvimento local ou comunitário; turismo social; serviços de proximidade de natureza social (Cf.: Elisabete Rebola, 2004).

Como principais desafios destacam-se:

- A delimitação e caracterização do ponto de vista teórico e conceptual, dada a grande diversidade de experiências, de referências culturais, de matrizes sociais e diferentes racionalidades;
- A quantificação do Sector (dada a dispersão e em alguns casos inexistência de dados estatísticos adequados ao seu conhecimento);
- A ausência de reconhecimento oficial e de uma identidade comum, devido à sua heterogeneidade;
- A necessidade de desenvolvimento de sistemas de comunicação entre este sector e os sectores público e privado lucrativo;
- A criação de novas respostas para situações de fragilidade social, cultural e ambiental, decorrentes do processo de globalização;
- As relações com a Nova Economia. (Cf.: Elisabete Rebola, 2004)

“Este maior protagonismo do Terceiro Sector não está isento de ambiguidades e contradições realçadas por muitos autores (Defourny, J., Favreau, J. L., Laville, J. L., 1998; Döring, R., Kegler, M., 1996). Por um lado, destaca-se a sua crescente dependência financeira e institucional da administração pública, a sua concomitância e possíveis manipulações políticas, as dificuldades em articular os interesses particulares com o interesse geral, a verificação da sua representação, etc., e, por outro lado, assinalam-se as precárias condições de trabalho, o "sequestro" da voz dos pobres nas mãos de uma crescente profissionalização, a irrupção de critérios de gestão empresarial, mais hierárquicos e menos participativos, a crescente concorrência inter-associativa, o risco de abandonar a lógica da doação e a reciprocidade pela procura de benefícios, etc.” (www.3sector.net, acesso em Agosto de 2009).

A Economia Social/Terceiro Sector para florescer precisa ser remodelada pelas culturas e dinâmicas de cada país. Assim, pode ser percebida internacionalmente como tendo uma identidade básica precisa e unificada, por um lado, e uma forma maleável de se expressar, dependendo das circunstâncias, por outro. (Cf.: Defourny; Monzón).

Contextualizando as organizações do Terceiro Sector na história da humanidade, estas surgem através de iniciativas e experiências revolucionárias no século XIX, enquanto reivindicativas de valores como a solidariedade e cooperação, em detrimento da consciência individualista e liberal do capitalismo exponencial do próprio mercado na altura.

Estas actividades, que inicialmente eram clandestinas, foram organizadas pelos trabalhadores, na defesa dos seus interesses e satisfação das suas necessidades. A *Sociedade dos Verdadeiros Pioneiros de Rochdale*, criada em 1844, é um exemplo deste tipo de iniciativas, sendo considerada por muitos especialistas como a primeira grande iniciativa de Economia Social, que serviu de referência prática e de inspiração a muitas outras. Muitos dos princípios adoptados pelos *Pioneiros de Rochdale* serviram de referência ao movimento cooperativo no mundo.

Estas iniciativas, desenvolvidas numa lógica de entreajuda mútua (a partir da tradição francófona) e/ou da ajuda a outrem (a partir da tradição anglófona), assumiam na sua maioria três formas jurídico – institucionais: cooperativas, mutualistas (ou sociedades de socorros mútuos) e associações.

O reconhecimento da sua intervenção em situações de carência e conflitos sociais, já no século XX, viriam a imprimir uma nova fase de desenvolvimento deste sector, tendo sido juridicamente institucionalizada e ratificada.

De facto, a Constituição da República Portuguesa consagra, através do Artigo 46.º - Liberdade de Associação (consultar Anexo I) – que os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que, estas não se destinem a promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal. O número dois do mesmo artigo prevê que as associações prossigam livremente os seus fins, sem interferência das autoridades públicas e não possam ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas actividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.

No caso específico de Portugal, o Terceiro Sector representa 5,4 mil milhões de euros de despesas, o que representa 4,2% do PIB.

Tem 250 mil trabalhadores a tempo inteiro, ou seja, 4% da população activa. De facto, a dimensão do Terceiro Sector é pouco inferior à média dos países desenvolvidos e semelhante à dos países latinos da Europa, sendo que o sector dos serviços sociais é mais expressivo, com 48% do total do emprego, em contraste com a média dos países desenvolvidos (22%). Já o sector da saúde é pouco significativo (2% do emprego), em relação à média dos outros países (18%).

As principais fontes de rendimento são as receitas próprias em primeiro lugar (48%), o financiamento público logo de seguida (40%) e a filantropia (12%).

Também se denota uma predominância do sector não lucrativo no bem – estar social – 75% das

entidades fornecedoras de equipamentos sociais.

As respostas sociais têm como público-alvo idosos (50,8%), crianças e jovens (36,8%), pessoas deficientes (4,9%), família e comunidade (4,3%) toxicodependência (0,6%), saúde mental (0,4%) e pessoas infectadas com HIV (0,3%).<sup>3</sup>

## 2. Terceiro Sector, Sociedade Civil e Estado

No Terceiro Sector as redes sociais constituem um recurso central na medida em que agregam as várias organizações num espaço único de debate, possibilitando desta forma o alargamento da rede de contactos de cada uma, a partilha de experiências e *know how*, a percepção dos problemas e procura de soluções em conjunto. Assim sendo, estas redes, que têm origem na sociedade civil, apresentam-se enquanto transformadoras da mesma, contribuindo para uma sociedade democrática, solidária e estável.

As organizações do Terceiro Sector caracterizam-se por desenvolverem iniciativas que têm subjacentes as ideias de participação e colaboração como um meio eficaz de realizar transformações sociais. Motivado por causas de origem diversa, o Terceiro Sector organiza-se em redes sociais para a troca de informação, para a articulação institucional e política e para a implementação de projectos comuns (Cf.: Ana Paula Rendeiro e Patrícia Maia, 2009).

A par de instituições quinquagenárias como a Santa Casa da Misericórdia e outros exemplos da obra social da Igreja Católica, começaram a surgir nas últimas duas décadas um número considerável de Instituições Privadas de Solidariedade Social especializadas na prestação de serviços, geralmente circunscritos ao nível local (bairro, povoação, freguesia) ou de uma temática específica, às camadas mais desfavorecidas da população (crianças, idosos, deficientes físicos e mentais, doentes, pobres).

Estas tradicionalmente apresentam um considerável número de vantagens face à intervenção dos organismos do Estado: são estruturas de menor dimensão, mais flexíveis, mais próximas e sensíveis às necessidades das comunidades que servem. Por outro lado, apresentam outro tipo de problemas, têm em geral uma menor participação e projecção.

Para resolver muitos dos problemas do país, deve-se caminhar para novas modalidades de relacionamento entre actores públicos e privados, muito para além da dependência económica de uns em relação aos outros, pois as ONG podem cooperar com o Estado na definição e implementação de políticas sociais (Cf.: Alexandra Lopes, IV Congresso Português de Sociologia). O poder político deve ser estrategicamente utilizado para a sensibilização dos problemas sociais e para uma causa cooperativa e solidária num contexto mundial de crise.

Por outro lado, a actual conjuntura económica mundial demonstra como o capitalismo sem princípios, sem regulação e controlo, e as doutrinas neo – liberais conduziram a humanidade para uma crise global, que arrastará perdas económicas, financeiras, mas sobretudo sociais, muitas delas irreversíveis.

---

<sup>3</sup> Informações recolhidas a partir de um estudo de caso do Instituto Superior Miguel Torga.

As organizações do foro social para a cooperação e desenvolvimento humano continuam a apresentar-se como solução utópica realista de apoio às camadas mais desfavorecidas e atingidas pela presente crise. Sobrevivendo em permanente fragilidade através das mais variadas formas e dos mais variados tipos de organização, impõe-se criar um programa de emergência de apoio ao sector cooperativo, correspondente aos apoios que têm sido generosamente facultados ao sector privado, de modo a que este possa fortalecer a sua própria sustentabilidade e que possa, além disso, ter um papel mais amplo e mais intenso na resposta às sequelas sociais da crise que se atravessa.

O apoio do Estado ao Terceiro Sector passa, segundo Sauvage (1996), por quatro tipos de instrumentos passíveis de serem utilizados pelos poderes políticos e que têm como finalidade auxiliar estas organizações em algumas dificuldades com que se deparam:

- 1) Formação (dos actores mobilizados e das pessoas a empregar nas novas profissões);
- 2) Financiamento (na fase de arranque das organizações e na prossecução do projectos);
- 3) Enquadramento jurídico – legal (apoio legal às várias formas de organização económica);
- 4) Avaliação (criação de instrumentos e técnicas de avaliação adequados).

### 3. Terceiro Sector e Desenvolvimento

*“O direito ao desenvolvimento é um direito humano inalienável, em virtude do qual toda pessoa e todos os povos estão habilitados a participar do desenvolvimento económico, social, cultural e político, a ele contribuir e dele desfrutar, no qual todos os direitos humanos e liberdades fundamentais possam ser plenamente realizados (...)”*

In: Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento 1986, Nações Unidas (Artigo 1º) – (consultar Anexo I)

O conceito de Desenvolvimento que se pretende explorar é centrado na pessoa humana e nas suas capacidades, tendo como premissa fundamental que as pessoas são o sujeito central do desenvolvimento e que elas deveriam ser participantes activas e beneficiárias do direito ao desenvolvimento.

Amartya Sen (2003) coloca em destaque a expansão das liberdades individuais e instrumentais<sup>4</sup>, como uma forma de combate à pobreza. Centra-se na noção de “capacidade”, justiça social e oportunidades que estabelecem naturalmente uma ligação entre o bem-estar humano e um determinado número de realizações que cada pessoa pode definir.

Sem negar a necessidade de uma componente económica, que vai ao encontro do reforço dessas capacidades, dá maior importância às potencialidades básicas que demonstram o desajuste dos meios económicos perante a dificuldade dos “pobres” em convertê-los em capacidades de funcionamento num determinado contexto económico, social ou político.

---

<sup>4</sup> “Liberdades instrumentais – contribuem para a melhoria das condições de vida; reforçam capacidades relacionadas com as liberdades políticas, disponibilidade económica, oportunidades sociais e protecção social que tendem a reforçar-se” (Sen, 2003, p. 26).

John Friedman (1996) e a sua visão de *empowerment* levanta questões directamente relacionadas com a possibilidade de participação das populações nos seus próprios processos de desenvolvimento. As populações devem tornar-se actores activos numa sociedade, devem afirmar-se de modo a que exista confiança e aprendizagem colectiva. Uma sociedade mais esclarecida e informada tem melhores condições de cumprir os direitos da Cidadania.

Tendo em conta as capacidades fundamentais para o desenvolvimento humano acima mencionadas iremos procurar verificar se este conceito vai encontrar nas ONGD um reforço de valores e objectivos para a promoção do bem – estar humano. No fundo, desenvolvimento é sinónimo de crescimento económico, criação de valor acrescentado até ao bem – estar social e equidade, sustentabilidade económica, social e ecológica. Assim, este conceito apresenta-se como sendo amplo centrado na erradicação da pobreza e desenvolvimento social, tendo como finalidade o ser humano enquanto pessoa e principal beneficiário.

Este conceito é então entendido como sendo um conceito qualitativo, ao contrário de crescimento, que é um conceito tradicionalmente quantitativo. Assim sendo, os objectivos do processo de desenvolvimento são os seguintes: “a) capacidade para a satisfação das necessidades básicas – eliminação da pobreza, obtenção de emprego e distribuição mais equitativa dos rendimentos; b) capacidade de auto – estima – existência de respeito pela identidade, honra e reconhecimento das pessoas como intervenientes activos num processo, o que não acontece se as pessoas forem tratadas como meros factores de produção; c) capacidade de escolha – as pessoas terem liberdade e condições para decidir por si próprias, de acordo com os seus valores e princípios.” (Elisabete Rebola, 2004, pp. 68-69).

É a partir destes objectivos globais que se devem deduzir os objectivos específicos dos projectos de desenvolvimento.

### **3.1. Cooperação Comunitária Portuguesa**

A política de Cooperação Portuguesa e de Ajuda Pública ao Desenvolvimento é coordenada, supervisionada e dirigida, desde Janeiro de 2003, pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, I.P. (IPAD) que tem como missão propor e executar a política de cooperação portuguesa e coordenar as actividades de cooperação desenvolvidas por outras entidades públicas que participem na sua execução.

No caso específico da Cooperação Portuguesa esta pauta-se segundo dois critérios fundamentais: o primeiro diz respeito às necessidades urgentes dos países parceiros e o segundo tem a ver com a mais – valia específica da cooperação portuguesa (Cf.: Elisabete Rebola, 2004). Os factores que conferem a Portugal potencialidades têm a ver sobretudo com a língua portuguesa, o conhecimento histórico e a concentração nas áreas da educação e da formação, e da capacitação institucional, desde o reforço da capacidade administrativa do Estado à promoção de condições de boa governação.

Nesse sentido, importa, também, distinguir entre: a *cooperação bilateral*, que diz respeito à ajuda Estado a Estado, ou entre determinados actores da cooperação de um Estado e actores de outro. Consideram-se, assim, actores da cooperação os Ministérios e demais entidades públicas, empresas,

ONG, câmaras comerciais, entre outras e, a *cooperação multilateral*, que é realizada por agências internacionais ou organismos e entidades internacionais, tais como: a OCDE, o BM, o FMI, as NU, e as organizações de carácter regional (Cf.: Elisabete Rebola, 2004).

A participação portuguesa tem tido como objectivo:

- Contribuir para a elaboração e adopção de recomendações e linhas de orientação da Cooperação Internacional (incluindo a mobilização e definição de critérios de afectação de recursos), para que os países parceiros em desenvolvimento ingressem activamente na economia global e sejam capazes de ultrapassar a situação de pobreza que os caracteriza;

- Mobilizar eventuais meios financeiros, através dos organismos e mecanismos multilaterais, de forma a potenciar intervenções de cariz bilateral.” (www.ipad.mne.gov.pt, IPAD, acesso em Agosto de 2009).

Enquanto Estado Membro da União Europeia, Portugal tem vindo a participar activamente na definição da política comunitária de cooperação para o desenvolvimento. Neste âmbito, o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento: a) assegura a representação portuguesa em vários Comités de Financiamento da Comissão Europeia – Comité do Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED); Comité dos Direitos Humanos; Comité do Instrumento Cooperação para o Desenvolvimento (DCI); b) acompanha e assegura a articulação da posição portuguesa nos Grupos de Trabalho do Conselho da UE relativos à política comunitária de cooperação para o desenvolvimento – Grupo Cooperação para o Desenvolvimento; Grupo Ajuda Alimentar; Grupo ACP; c) prepara e participa nos trabalhos dos Conselhos de Ministros ACP-CE, das Reuniões de Altos Funcionários e Reuniões Ministeriais UE-SADC, das Reuniões de Altos Funcionários e Conferências Ministeriais Europa – África, das sessões do Conselho Assuntos Gerais e Relações Externas, que incluam matérias da sua competência; d) contribui para o financiamento das actividades de desenvolvimento geridas pela Comissão Europeia – Orçamento Comunitário e Fundo Europeu de Desenvolvimento (Cf.: www.ipad.mne.gov.pt, IPAD, acesso em Agosto de 2009). Note-se que estas contribuições são desembolsadas pelo Ministério das Finanças.

### **3.2. Intervenção Comunitária**

A intervenção comunitária está intimamente relacionada com o trabalho que as ONG desenvolvem no terreno. Apostadas em reforçar as competências sócio – económicas de uma pequena aldeia, bairro ou região onde existe um forte sentimento de pertença e coesão social e onde as relações apresentam grandes níveis de intimidade, estas organizações utilizam metodologias de intervenção que não podem destruir ou mesmo substituir o profundo enraizamento das populações ao local, mas sim valorizar a participação de todos os agentes de desenvolvimento.

O desenvolvimento comunitário deve fomentar os recursos humanos e institucionais a partir da própria participação da população no estudo, planeamento e realização de programas que melhorem o nível de vida das populações (Cf.: Hermano Carmo, 1999).

A intervenção no terreno exige um conhecimento prévio da realidade em que se está a pensar intervir, a selecção e recolha rigorosa de informação relevante sobre os aspectos sócio – económicos e sociais

da realidade em que se pretende intervir e por fim uma análise cuidadosa às componentes externas e internas que podem ou não condicionar os objectivos da intervenção.

A metodologia de acção participativa é desenvolvida pelas ONG que trabalham no terreno. Defende a assunção pelas populações dos seus projectos, enfatizando a participação e cidadania. Neste sentido, o *empowerment* é uma pré-condição para a participação, mas também o reforço de um processo que resulta na plena cidadania em direitos e deveres e igualdade de oportunidades.

O trabalho das ONG está em grande parte, dependente dos recursos financeiros que chegam do exterior, quer seja por via da Cooperação Bilateral, quer seja pelo apoio de ONGD estrangeiras no âmbito de projectos de Cooperação para o Desenvolvimento. É neste âmbito que se discutem as questões de parceria e parceria que podem facilitar uma intervenção integrada e com resultados sustentáveis.

Segundo Stöer e Fernanda Rodrigues (1998) as definições, embora com sentidos diferentes, esbatem-se nas dinâmicas de intervenção: se o parceria está mais relacionado com a concertação interinstitucional e trabalho em rede (interacção e colaboração entre diferentes actores nacionais e internacionais), a parceria aparece associada à promoção do desenvolvimento local. Mas, na lógica de trabalho das ONG não existe um sem o outro.

#### **4. Principais Recursos: Financiamento, Doações e Voluntariado**

As formas de subsídio destas organizações são sempre um ponto crítico da sua actividade. Na verdade, existem ideias e vontade, mas falta a capacidade/recursos para as converter em resultados. Estas organizações contam com vários tipos de financiamento: o primeiro caso é a doação, que consiste em dar sem receber algo em troca; no segundo, temos a contribuição, onde o objectivo é ter acesso a descontos no IRS; e, por último, o mecenato, que procura conquistar simpatias. No entanto, “estas organizações precisam mais do que fundos, precisam de compreensão do público e da participação dos cidadãos, para conseguirem objectivos que são parcialmente educacionais, reparadores e paliativos.” (Cutlip, Center e Broom, 1985, p. 520).

Desde sempre as organizações não lucrativas estiveram ligadas ao trabalho voluntário e não lucrativo. Ser voluntário é ser útil, de uma forma espontânea e deliberada, sem esperar recompensas nem compensações. O voluntário doa o seu tempo e talento, sem esperar algo em troca, mas recebe o contacto humano, a convivência com pessoas diferentes, muitas oportunidades de viver outras situações e experiências, aprende coisas novas, além da satisfação de se sentir útil. Assim, todos ganham: o voluntário, os grupos atendidos pelo trabalho voluntário e a própria comunidade.

O voluntariado caracteriza-se como o exercício de uma actividade em que a remuneração não constitui uma finalidade, em que há a realização voluntária de tarefas e o objectivo da acção beneficia, em primeiro plano, o outro. Esta actividade, apesar de ter um formato específico, tem características diferentes, consoante o contexto histórico, político e cultural. Na verdade, “uma das grandes forças com que contam estas organizações resulta de que os seus membros (não todos, mas muitos deles) não trabalham para ganhar a vida, mas por uma causa. Esta circunstância cria, além disso, uma

responsabilidade enorme à instituição: manter viva essa chama e não permitir que a tarefa se transforme num simples «emprego». Os voluntários “só diferem do pessoal remunerado dessas organizações no aspecto em que não recebem remuneração alguma. As diferenças nas tarefas de ambos os grupos são cada vez menores – em muitos os casos, realizam trabalhos idênticos – e os voluntários estão a adquirir uma importância cada vez maior do ponto de vista das organizações. Não só o seu número aumenta, mas assumem cada vez mais funções de liderança.” (Peter Drucker, 1990, p. 189).

Em alguns países, o voluntariado é uma prática corrente, um princípio, como que uma obrigação individual e livremente assumida. Em Portugal, esta prática ainda é recente, e pouco visível, apesar de estar a aumentar a adesão à mesma. O ano do voluntariado (2001) permitiu uma maior notoriedade e visibilidade desta actividade e segundo a coordenadora executiva do programa Voluntário das Nações Unidas, Sharon Capeling Alakija, teve como intenção “mostrar ao mundo inteiro o quanto seríamos todos mais pobres se viesse a faltar o dom das tantas pessoas que oferecem o próprio tempo livre e a própria capacidade para ajudar os outros. São milhões as pessoas que hoje unem as próprias forças para mudar o mundo” (Jornal "Missão Jovem", disponível em [www.pime.org.br](http://www.pime.org.br), acesso em Agosto de 2009).

As Nações Unidas reconhecem a indispensável ajuda dos voluntários para enfrentar uma série de necessidades. No entanto, mesmo que a contribuição destes indivíduos ao desenvolvimento das sociedades seja considerável, na maioria das vezes, fica desconhecida ao grande público. O voluntariado deve ser visto como uma necessidade e uma responsabilidade de todos os cidadãos e não como um acto isolado praticado por uma minoria e afastado do desenvolvimento social, cultural e económico de cada país.

Vivemos numa sociedade em que os problemas são uma constante a diversos níveis, a responsabilidade de os resolver não cabe a alguns, mas a todos nós.

Posto isto, pode-se falar de diferentes tipos de voluntariado: como expressão de solidariedade (acções de emergência humanitária ou projectos de desenvolvimento local); como forma de ocupação e de integração de grupos etários mais jovens da sociedade portuguesa; como atitude solidária para as causas que as ONG corporizam (contributos qualificados de “militantes”, atitudes de generosidade e entreatajuda).

Note-se que em 1995 apenas 11% da população portuguesa afirmava pertencer ou colaborar com uma associação de acção cívica ou social, no presente já 18% da população nacional afirma ser aderente do voluntariado. Apesar desta subida de 7%, Portugal ainda está longe de alcançar a taxa de voluntariado de alguns países, como a dos E.U.A., que é de 51% (Cf.: Alexandra Lopes, IV Congresso Português de Sociologia).

## **5. Diferentes Tipos de Instituições Sem Fins Lucrativos**

Conforme Montaño (2002) defende, o Terceiro Sector é composto por ONG de diversas áreas e com os mais variados propósitos: instituições religiosas, entidades de filantropia empresarial, movimentos políticos, actividades de solidariedade individual e movimentos sociais.

Do ponto de vista jurídico e legal, existem várias definições de instituições sem fins lucrativos. “Estas são entidades jurídicas ou sociais criadas para produzir bens ou serviços cujo estatuto não lhes permite ser uma fonte de rendimento, lucro ou outros ganhos financeiros para as unidades que as estabelecem, controlam ou financiam. Os possíveis excedentes que surjam não podem ser apropriados por outras unidades institucionais. As ISFL podem ser criadas para prestar serviços em benefício das pessoas ou sociedades que as controlam ou financiam; ou podem ser criadas com fins caritativos, filantrópicos ou sociais, para fornecer bens ou serviços a outras pessoas com necessidades; ou podem ter como objectivo prestar serviços de saúde ou educação contra remuneração mas sem lucro; ou ainda promover os interesses de grupos de pressão em círculos empresariais ou políticos.” (www.metaweb.ine.pt, INE, acesso em Agosto de 2009).

Ora veja-se:

- a) Pessoas Colectivas de Utilidade Pública – são associações ou fundações que prosseguem fins de interesse geral cooperando com a Administração Central ou Administração local, em termos de merecerem da parte desta a declaração de “Utilidade Pública”.
- b) Política Social – consistem em intervenções do Estado que visam melhorar o bem – estar das pessoas, assim como redistribuir a riqueza com critérios de justiça e equidade.
- c) Instituto da Segurança Social (ISS) – é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com natureza de Instituto Público, sob a tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. É uma forma de protecção social visando o bem – estar social e a estabilidade em termos económicos. Tem por missão a gestão dos regimes de Segurança Social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de Segurança Social e o exercício da Acção Social, bem como assegurar a aplicação dos instrumentos internacionais de Segurança Social e Acção Social.
- d) Acção Social – é uma técnica de protecção social que faz parte do sistema de segurança social. Protege e apoia os extractos populacionais mais vulneráveis social e economicamente.
- e) Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) – são instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, protecção dos cidadãos na velhice e na invalidez, promoção e protecção da saúde, educação e formação profissional e resolução dos problemas habitacionais (art. 1º, Estatuto das IPSS, 1983, consultar Anexo I). Podem assumir várias formas: Associações de Solidariedade Social, Associações de Voluntários da Acção Social, Associações de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social e Irmandades da

Misericórdia. Estão equiparadas a IPSS as Cooperativas de Solidariedade Social e as Casas do Povo.

- f) Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia – são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar actos de culto católico. Nos termos dos respectivos Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 235/2008, de 3 de Dezembro (consultar Anexo I), a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) é uma pessoa colectiva de direito privado e utilidade pública administrativa. A tutela da SCML é exercida pelo membro do Governo que superintende a área da Segurança Social e abrange, além dos poderes especialmente previstos nos Estatutos, a definição das orientações gerais de gestão, a fiscalização da actividade da Misericórdia de Lisboa e a sua coordenação com os organismos do Estado ou dele dependentes.
- g) Associações Mutualistas – são instituições particulares de solidariedade social com número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida. Praticam no interesse destes e das suas famílias. É um sistema privado de protecção social que visa o auxílio mútuo em situações de carência ou de melhoramento das condições de vida dos associados, como forma voluntária de realização do ideal da solidariedade. Estes objectivos genéricos de protecção social solidária são promovidos por instituições mutualistas, geralmente de tipo associativo e inscrição facultativa, ditas Mutualidades ou Associações de Socorros Mútuos, que se especializam consoante as modalidades de protecção a realizar.
- a) Organizações Não Governamental para o Ambiente (ONGA) – são associações dotadas de personalidade jurídica, constituídas nos termos da lei, que visam, exclusivamente, a defesa e valorização do ambiente ou do património natural e construído, bem como a conservação da Natureza.
- b) Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) – são pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos. Têm por objectivos a concepção, execução e apoio a programas e projectos de cariz social, cultural, ambiental, cívico e económico, principalmente nos países em vias de desenvolvimento. Para além disso, pretendem a sensibilização da opinião pública para questões e tema “problema”. As acções constam do seguinte: cooperação para o desenvolvimento; assistência humanitária; ajuda de emergência, protecção e promoção dos direitos humanos.

As ONGD surgiram com o fim de desenvolver actividades complementares à cooperação governamental que se fazia entre a UE e os países em desenvolvimento. Embora tenham surgido na década de 60, ligadas principalmente a dois tipos de movimentos diferentes, os missionários e os movimentos pela libertação dos países ainda sob o regime colonial, partilham um objectivo comum: dar início a uma cooperação descentralizada, valorizando a dimensão local e global.

No caso específico das ONGD portuguesas estas nascem formalmente após a revolução de 25 de Abril de 1974, através de um grupo de militantes políticos ligados à luta colonial que se terá desenvolvido durante a ditadura, com a criação do Centro de Informação e Documentação Amílcar Cabral (CIDAC). Tinham por objectivo a luta pela independência das colónias, por um lado, e o desenvolvimento de actividades de cooperação e de educação para o desenvolvimento, por outro. Durante a década subsequente, esta foi a única ONGD a operar em Portugal (Cf.: Mário Ribeiro, 2002).

Independentemente de se tratar de organizações de Cooperação para o Desenvolvimento ou de Ajuda Humanitária, as instâncias governativas da UE cedo perceberam que as ONGD eram um parceiro importante na cooperação Norte-Sul e que desempenhavam um papel essencial na descentralização. Desta forma, em 1976, foi criado o *Comité de Liaison*, hoje em dia conhecido como CONCORD, um órgão que representa o conjunto das *plataformas* nacionais dos Estados Membros junto da União Europeia. O CONCORD é o interlocutor entre esta e a sociedade civil. Os membros desta Confederação são eleitos pelas Plataformas Nacionais de cada país – membro, tendo, deste modo, poder para definir a posição das ONGD face às políticas europeias de cooperação.

Já em 1985, a Plataforma Nacional, composta por 13 organizações, reúne-se e são eleitos em Outubro desse mesmo ano os primeiros representantes das ONGD portuguesas para os órgãos europeus (a partir de 1 de Janeiro de 1986 – data de adesão de Portugal à CEE). Passados sensivelmente 10 anos após a criação da Plataforma Nacional, o governo português reconhece o estatuto das ONGD, através da lei da Assembleia da República 19/94, em 24 de Maio de 1994 (consultar Anexo I). Segundo essa lei, as ONGD são consideradas “pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos”, constituindo como objectivos “a cooperação e o diálogo intercultural, bem como o apoio directo e efectivo a programas e projectos em países em desenvolvimento”, tendo em conta “acções para o desenvolvimento, assistência humanitária, protecção e promoção dos direitos humanos, prestação de ajuda de emergência e realização de acções de sensibilização da opinião pública”. Esta lei foi revista em 1998 (Lei 66/98) e está de novo em revisão por pressão das ONGD da Plataforma (Cf.: Mário Ribeiro, 2002).

Assim sendo e no que concerne ao enquadramento jurídico aplicável às ONGD são três os instrumentos legais a considerar:

- Lei das ONGD - Lei 66/98, de 14 de Outubro (consultar Anexo I)

Tem sido objecto de reivindicação de revisão. Esta lei revoga a Lei 19/94, de 24 de Maio, aprova o Estatuto das Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento, definindo-as, em termos de natureza jurídica, como pessoas colectivas de direito privado, sem fins lucrativos (Artigo 3º), excluindo da abrangência deste diploma as ONGD contempladas pelo Artigo 2º. O Artigo 6º do referido diploma define os objectivos das ONGD. Para o Artigo 7, a abrangência desta Lei para as ONGD depende do respeito pelo estipulado nos números anteriores, assim como do registo no MNE, (renovável de dois em dois anos), que solicita um parecer não vinculativo à Plataforma. Actualmente, a Plataforma propõe a consagração na lei das ONGD de critérios mais rigorosos, a aplicar pelo IPAD, no

reconhecimento e registo das ONGD, exigindo provas efectivas de trabalho na cooperação e desenvolvimento e maior transparência financeira.

- Estatuto de Mecenato (consultar Anexo I)

Este tem sido objecto de batalha por parte das ONGD, pois, neste momento, as ONGD estão enquadradas pela lei geral do Mecenato, pelo Artigo 13 da Lei 66/98, defendendo que poderiam ser criadas condições mais vantajosas para o apoio a projectos realizados nesta área. O Decreto-Lei n.º 74/99 (Estatuto do Mecenato) enquadra, em termos fiscais, os donativos em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas nele previstas, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, científica ou tecnológica, desportiva e educacional.

- Estatuto do Agente de Cooperação (consultar Anexo I)

A Lei n.º. 13/2004, de 14 de Abril, estabelece o enquadramento jurídico do agente da cooperação portuguesa e define o respectivo estatuto jurídico. Porém, a Plataforma não conseguiu que fossem adoptadas posições mais favoráveis às ONGD, nomeadamente, a proposta no sentido de não ser necessário um reconhecimento de utilidade pública, caso a caso nos projectos das ONGD, sendo suficiente o reconhecimento de utilidade pública à ONGD como organização para o reconhecimento de utilidade pública dos seus projectos e acções. Esta situação seria suficiente para que os seus agentes sejam reconhecidos como Agentes de Cooperação nos termos da lei e, desta forma, pudessem gozar dos direitos e benefícios concedidos pelo referido diploma legal e para que fosse agilizado o acesso ao mecenato para a cooperação.

Na verdade, torna-se bastante difícil encontrar uma definição de ONGD que abranja todas as vertentes da sua acção e que caracterize correctamente as suas práticas. Segundo o *Reportoire des ONG de l'OCDE*, a actividade de uma ONGD deve residir, pelo menos, num dos seguintes domínios: Educação para o Desenvolvimento (que consiste na sensibilização da opinião pública dos países do Norte para os problemas dos países do Sul, com o objectivo de alteração de políticas públicas) e Ajuda ao Desenvolvimento (que pode ser financeira, material e técnica, ou seja, a designada Cooperação para o Desenvolvimento). No fundo, são organizações que trabalham em grande proximidade com a população local, promovem projectos de Cooperação e de Educação para o Desenvolvimento e têm como fim capacitar as populações – alvo e assim, promover um desenvolvimento sustentado.

As organizações sem fins lucrativos pertencem ao chamado Terceiro Sector: a sua natureza e os seus objectivos diferem das do sector público e do sector empresarial. As suas actividades e dinâmicas inserem-se nas problemáticas do desenvolvimento e da solidariedade internacional, promovendo a cooperação entre o Norte e o Sul. As ONGD são o reflexo da pluralidade existente na sociedade e por isso podem ser classificadas por áreas de actividade, por forma de intervenção, pela dimensão (grandes, médias e pequenas), ou pelo seu cariz religioso, político, cultural, origem ou área geográfica. De facto, destacam-se pelo seu “espírito humanitário, a participação na sociedade civil, o movimento anti-colonial

no antigo regime, as raízes subjacentes à Igreja Católica e, em menor número, a influência dos partidos políticos” (Mário Ribeiro, 2002, p. 132).

No entanto, nem sempre as ONGD desenvolveram uma acção realmente promotora do desenvolvimento, como se pode verificar a partir das análises da evolução histórica das ONGD de Mário Ribeiro (1995) e António Romão (1985). De acordo com estes autores, podem definir-se três períodos diferentes:

- a) O primeiro período diz respeito às décadas entre 60 e 70 e foi caracterizado pela formação e crescimento das primeiras ONGD (as chamadas ONG de 1.<sup>a</sup> geração), que tinham como principal objectivo a ajuda humanitária de emergência e o apoio às necessidades imediatas das populações. Hoje em dia este tipo de trabalho é desenvolvido pela conhecida ONGD AMI - Assistência Médica Internacional.
- b) Durante o segundo período, correspondente à chamada 2.<sup>a</sup> geração, que decorre entre os finais dos anos 70 e meados dos anos 80, as ONGD privilegiam a implementação de pequenos projectos a nível local que, contando com a participação das populações, permitem recuperar infra-estruturas básicas de forma a conseguir um desenvolvimento *self-reliant*.
- c) É a partir dos anos 80 que se inicia uma reflexão mais atenta sobre as práticas das ONGD. Actualmente existem organizações não governamentais de 3.<sup>a</sup> geração que promovem um desenvolvimento local não isolado, com uma acção articulada com as populações – alvo e com outras entidades. Esta forma de intervenção, correntemente designada de Desenvolvimento Participativo, pretende que as ONGD funcionem como catalisadoras, como impulsionadoras de um movimento no sentido da recuperação e da adaptação das estruturas tradicionais aos processos de desenvolvimento local (Cf.: Mário Ribeiro, 1995).

No caso português, as ONGD definem-se por práticas de solidariedade e de cooperação. Têm por base a participação das populações, a dinâmica local e os recursos naturais e humanos, reforçando deste modo o crescimento económico. No entanto, há que salientar uma escassa participação da nossa sociedade civil (Cf.: Mário Ribeiro, 1995).

As ONGD prosseguem os seguintes princípios básicos que norteiam a sua actuação na sociedade:

- o desenvolvimento como um desafio global e de longo prazo, incompatível com intervenções pontuais, desgarradas, seguidoras de "modas";
- o desenvolvimento para ser real e duradouro, tem de ser obra dos próprios povos, o que é contraditório com receitas ou modelos exógenos, ou com visões centralistas ou dirigistas;
- o apoio externo ao desenvolvimento de qualquer comunidade não pode estar sujeito a quaisquer expectativas de retorno, sob a forma de vantagens económicas, geopolíticas ou outras para quem dá esse apoio (Elisabete Rebola, 2004, p. 67).

Além disso, as ONGD têm, em geral, por principais objectivos:

- contribuir para o desenvolvimento sustentado e responsável dos países do Sul, realizado através de projectos ou programas integrados de cooperação, nos quais se utilizam métodos participativos e de

apropriação, por parte dos beneficiários, de forma a que, desde a concepção destas iniciativas, se aposte na capacitação e no *empowerment* dos mesmos;

- promover a cooperação entre as sociedades civis dos vários países, apesar das ONGD não serem executores da cooperação bilateral dos Estados, sendo actores autónomos de cooperação, podem e devem agir em concertação com os restantes agentes;
- desenvolver acções de *lobbying* junto dos governos e dos decisores políticos das instâncias internacionais para que se alterem as políticas contrárias ao desenvolvimento;
- promoção de acções de educação para o desenvolvimento, no sentido de suscitar a reflexão e o debate sobre os problemas da actualidade, de modo a provocar o desejo de agir a favor da construção de sociedades mais justas e equitativas (Elisabete Rebola, 2004, p. 67).

Na Carta Europeia das ONGD (consultar Anexo I) estão expressos os deveres e os princípios que devem reger as suas actuações. Assim, as ONGD acreditam nos seguintes valores: a) - na justiça social, igualdade e respeito pelos Direitos Humanos; b) - na participação das populações beneficiárias em todas as fases de elaboração, implementação e avaliação dos projectos ou programas; c) - na participação da sociedade civil na definição das políticas de cooperação; d) no desenvolvimento dos seus parceiros do Sul. Desta forma, devem também: I) - adoptar uma postura profissional no seu trabalho; II) - reforçar as capacidades dos parceiros do Sul; III) - reforçar as capacidades dos grupos mais desfavorecidos; IV) - agir para reduzir a desigualdade entre os géneros; V) - utilizar métodos transparentes e lícitos de recolha de fundos; VI) – agir em favor da Educação para o Desenvolvimento e da sensibilização da opinião pública dos países do Norte e VII) - desenvolver projectos sustentados.

Relativamente às áreas de intervenção destas organizações, o artigo 9 da Lei 66/98 define como sendo:

- i. Ensino, educação e cultura;
- ii. Assistência científica e técnica;
- iii. Saúde, incluindo assistência médica, medicamentos e alimentar;
- iv. Emprego e formação profissional;
- v. Protecção e defesa do ambiente;
- vi. Integração social e comunitária;
- vii. Desenvolvimento rural;
- viii. Reforço da sociedade civil, através do apoio a associações congéneres e associações de base nos países em vias de desenvolvimento;
- ix. Educação para o desenvolvimento, designadamente através da divulgação das realidades dos países em vias de desenvolvimento junto da opinião pública.

Segundo a Plataforma, as ONGD têm como áreas centrais de actuação:

- i. Cooperação para o desenvolvimento – que tem como objectivo o apoio a regiões e/ou países com mais dificuldades. Segundo a Plataforma a cooperação deve assentar na reciprocidade entre os povos e no respeito pela dignidade humana. A cooperação consiste

na partilha de valores, cultura, recursos e saberes para a promoção de uma sociedade civil mais equilibrada, justa e transparente, tendo por base o auto-desenvolvimento e a inserção.

Os programas e projectos de cooperação para o desenvolvimento inscrevem-se numa lógica de longo prazo, de forma a garantir a sua viabilidade e pertinência para as populações envolvidas nestes processos. Assim, muitas das vezes, a sua viabilidade e impacto não se podem verificar de imediato, exigindo um esforço permanente de acompanhamento e avaliação da intervenção programada.

- ii. Ajuda humanitária e de emergência – é, por definição, toda e qualquer acção que contribua para minimizar os efeitos das catástrofes junto das populações mais afectadas, tendo por objectivo assegurar a preservação da vida dentro do respeito pela dignidade humana. Ajudam muitas vezes na defesa dos direitos humanos.

A Ajuda Humanitária dirige-se às populações estruturalmente pobres, enquanto a Ajuda de Emergência se destina às vítimas dos desastres causados por factores humanos ou naturais. O primeiro caso consiste na fase imediatamente a seguir, em que já não é necessário prestar os primeiros socorros mas, continua a ser necessário prestar os cuidados básicos e assistência às populações, visando minorar o sofrimento e a miséria de vítimas da fome, guerras, injustiças e de outras catástrofes humanas e naturais. Estas acções concentram-se principalmente no fornecimento de bens e serviços – alimentos, medicamentos, vacinas, abastecimento de água, desminagem, vestuário, abrigo e reabilitação. O segundo, pretendem responder a situações pontuais, emergentes e limite após acontecimentos não previsíveis, como por exemplo, catástrofes naturais.

- iii. Educação para o desenvolvimento – que consiste precisamente na prossecução de projectos que promovam a constituição de sociedade justa e equitativa junto da opinião pública e das mais variadas instituições nacionais e internacionais. De facto, os ONGD devem apresentar-se enquanto transformadoras da sociedade civil onde se inserem promulgando valores como a solidariedade e o desenvolvimento sustentado. Assim sendo, o objectivo será a mobilização da opinião pública em geral (Cf.: Elisabete Rebola, 2004).

As ONGD são consideradas parte integrante do Terceiro Sector, sendo também elas ligadas ao trabalho voluntário, à cooperação, estatuto não lucrativo e ao trabalho de *bottom – up* com as comunidades locais. Em Portugal estão presentes em vários domínios como o da educação, formação e do apoio social mas será nas relações externas que terão mais expressão, nomeadamente em projectos de Cooperação e Ajuda Humanitária, essencialmente em países de língua portuguesa (Cf.: Mário Ribeiro, 2002).

Num estudo publicado em 1995 sobre o potencial das ONGD portuguesas, apenas 50% tinham acções de cooperação a decorrer no ano de 1993. Este estudo concluiu ainda que as organizações eram pouco profissionalizadas, centradas maioritariamente em África, assentando numa prática participativa e humanista dos processos de desenvolvimento. Além disso, o estudo salienta o facto das ONGD

portuguesas se considerarem pouco competitivas em termos de desempenho, defendendo como valores a autonomia e independência face ao Estado (Cf.: Mário Ribeiro, 2002).

Durante o período de 1990 e 1999, Portugal foi o país com o mais baixo nível de adesão a associações (Cf.: Santos *et al*, 1993, em Mário Ribeiro, 2002). Contrariamente, no que diz respeito a movimentos para a promoção da paz e cooperação para o desenvolvimento, denota-se uma variação positiva, ainda que insuficiente quando comparada com os restantes países da Europa. Esta fraca adesão pode ser justificada tendo em conta a tardia legislação face à constituição de associações e fragilidades do próprio sistema político (Cf.: Mário Ribeiro, 2002).

Prosseguindo, e sabendo à partida que há pouca participação dos cidadãos portugueses em associações, salientando a dependência das ONGD ao nível de recursos humanos, a relação com o Estado também não se afigura linear, sendo marcada por contradições e debilidades variadas (Cf.: Foley e Edwards, 1996; Waltzer, 1992 em Mário Ribeiro, 2002). De facto, existem uma série de fragilidades com que se deparam as ONGD portuguesas: dificuldade de autonomia na manutenção dos interesses da sociedade civil, o incipiente capital social, primazia do Estado sobre a sociedade civil, pouca transparência na distribuição de financiamento, abstracção do discurso estatal pois a realidade não o reflecte.

No entanto, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), houve uma forte difusão das ONGD portuguesas, tendo sido criada a Plataforma Portuguesa e ainda linhas de financiamento para a educação para o desenvolvimento, estimulando o debate e a criação de projectos distintos. Assim sendo, a UE estimula a formulação de parcerias nacionais e internacionais quebrando o “individualismo” existente entre as ONGD portuguesas.

## II. Comunicação Institucional no Terceiro Sector

A importância das ONGD na sociedade civil é indiscutível. No entanto, muitas delas estão fragilizadas por não adoptarem e reconhecerem a necessidade de uma comunicação estratégica efectiva. Em boa verdade, a comunicação é um elemento chave para qualquer organização e isso não é diferente para as organizações do Terceiro Sector.

Será preciso trabalhar a expressão da identidade de uma ONGD? A resposta é “Sim, é!” As ONGD precisam de aceitação político – social para que a sua actividade faça sentido aos olhos de quem a apoia. Trata-se de trabalhar a sua imagem juntos dos públicos justificando a sua actividade e reforçando a sua credibilidade e notoriedade, por forma a melhor prosseguir os seus objectivos.

As organizações sem fins lucrativos planeiam e preparam a comunicação que é vital para a prossecução das suas missões. Embora não sejam empresas lucrativas, estas organizações produzem comunicados de imprensa, *newsletters* e relatórios anuais que são semelhantes aos do sector lucrativo. De facto, a comunicação é poderosa e magistral: quando as audiências/públicos são bem identificados e analisados, as mensagens preparadas e apresentadas, os jornalistas encontram o seu propósito e reproduzem-no aos restantes públicos. No sector não lucrativo, a comunicação pode atrair e conquistar doadores e voluntários, acabando por transformar a vida de muitos.

Como é que estas organizações enfrentam os desafios de planejar e preparar uma campanha de recolha de fundos? Como é que comparam a sua estrutura e processos comunicacionais com as empresas lucrativas? Conseguem consciencializar a população em geral para as suas campanhas e projectos na área social? Estas e muitas mais questões serão reflectidas neste capítulo.

### 1. A Importância das Relações Públicas no Terceiro Sector

Relações Públicas, no seu sentido mais lato, significa a relação estabelecida entre uma organização e os seus públicos e a aprovação destes relativamente àquela, ou seja, o fim das Relações Públicas é atingir a harmonia com o ambiente conjuntural. Assenta no princípio de veracidade que conduz a uma compreensão mútua. Deste modo, a prática das Relações Públicas inclui tudo aquilo que possa melhorar a compreensão entre uma organização e todos aqueles com quem entra em contacto, tanto dentro como fora dela, acções para alargar a esfera de influência de uma organização por meio de informação adequada e tudo o que se destina a melhorar a comunicação entre pessoas ou organizações.

As Relações Públicas servem, essencialmente, para antecipar/prever os problemas; para analisar o comportamento e a opinião do público; como intermediário entre organizações e seus objectivos e o público e seus interesses; como gestores de mudança; funcionam como promotores de compreensão mútua, planeando e facilitando a adaptação organizacional e social.

A ausência de um profissional de Relações Públicas a gerir a comunicação institucional constitui um problema de fundo no que diz respeito à projecção e desenvolvimento da organização sem fins

lucrativos. A missão, valores, visão, objectivos e acções serão melhor conhecidos e apreendidos pelos diferentes públicos caso haja uma estratégia de comunicação delineada e definida.

Na realidade, a actuação de um profissional de comunicação acaba, não só, por beneficiar a própria organização (possibilitando e promovendo transparência na relação da organização com os seus públicos) mas também todos os que a ela estão conectados, como é o caso das empresas que financiam a sua actividade, encaradas desta forma enquanto empresas socialmente responsáveis.

Diante do crescimento do Terceiro Sector e do desenvolvimento de projectos socialmente responsáveis, o conceito de responsabilidade social revela-se como sendo basilar na actuação das organizações, pressionando as empresas do sector privado a imprimirem nos seus planos de gestão estas preocupações sociais e contribuírem para a sua resolução. Nesse sentido, este conceito assenta a sua lógica numa conduta e comportamento organizacional ético e transparente.

No Terceiro Sector, as Relações Públicas podem funcionar enquanto planeamento estratégico das actividades desenvolvidas pela organização bem como captadoras de recursos especializados, marcadamente importantes para o crescimento da organização.

Analisando vários autores que mencionam o planeamento de Relações Públicas nas organizações, Kunsch conclui que “a aplicação das Relações Públicas nas organizações exige conhecimento e processa-se por meio de etapas e num contínuo encadeamento de questões, ideias, buscas etc. para encontrar os melhores caminhos com vista na eficácia das acções futuras traduzidas ou materializadas em planos, projectos e programas” (Kunsch, 2003, p. 325). Ou seja, consiste num esforço planeado e faseado com a finalidade de promover o entendimento entre a organização e os diferentes públicos com que esta se relaciona através de acções e actividades.

Mais precisamente e para Lesly (1995, p. 11), “Relações Públicas é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano”. Logo, diante do crescimento exponencial do Terceiro Sector, é fundamental a actuação de um profissional de Relações Públicas/Comunicação, atendendo também ao facto da comunicação ser inerente a todas as áreas e ramos de actividade. A comunicação estruturada e estratégica permitirá estabelecer boas relações analisando os processos comunicacionais, desenvolvendo estratégias e viabilizando a captação de recursos para o Terceiro Sector. Terá intervenção também na melhoria dos vínculos sociais, maior compromisso e envolvimento por parte dos colaboradores e voluntários, e por fim, contribui para melhorias significativas nas condições de vida e educação com qualidade (Cf.: Edlaine Targino, 2008). O Terceiro Sector necessita desta ferramenta para a sua sobrevivência e também para poder reforçar as suas acções.

Não obstante, muitas organizações com este perfil não se preocupam, ou não têm conhecimento, da necessidade de implementar uma comunicação estratégica. Não é somente uma ideologia mas sim uma forma real de criar e manter relações na rede do Terceiro Sector, colaborando para a difusão de informação relevante para a organização e para a sociedade. Apesar da comunicação ainda se apresentar como um desafio para o Terceiro Sector, no sentido em que precisa de apoios do Estado e do sector privado por um lado, e do reconhecimento e credibilidade da sociedade por outro, os profissionais

de comunicação ajudam a trabalhar esse reconhecimento de acordo com as especificidades de cada sector.

O uso de instrumentos já consolidados e reconhecidos de comunicação é central e devem ser estrategicamente utilizados pelas organizações do Terceiro Sector. Ou seja, a comunicação auxilia no processo de (re)conhecimento destas instituições difundindo a sua identidade institucional e ampliando o campo de actuação dos profissionais da área. Angariar o apoio da sociedade, seja para financiar projectos, divulgar acções, conquistar voluntários ou doadores, pressionar o governo com vista à alteração de políticas públicas (*advocacy*) são alguns dos benefícios que possibilitam a visibilidade e o fortalecimento do Terceiro Sector.

De acordo com Grunig (1992), no contexto da comunicação estratégica organizacional, entidades do Terceiro Sector têm à sua disposição diversos meios de comunicação que lhe permitem relacionar-se com os seus públicos, entre eles: contactos pessoais, cartas, telefonemas, e-mails ou websites, além de materiais institucionais como folhetos, brochuras, boletins ou jornais. O cuidado na elaboração desses suportes é indispensável porque são eles mesmos que vão transmitir a imagem da organização para os diferentes públicos que já possuem ou podem vir a ter algum interesse na organização.

A comunicação enquanto estratégia constitui-se enquanto processo de conversão da identidade corporativa (conjunto de símbolos da organização) na imagem corporativa (resultado da percepção da identidade). É da responsabilidade do profissional de comunicação gerir não só a informação mas todo o processo de reciprocidade. Isto significa que o exercício da comunicação estratégica é sistematicamente organizado, coordenado, controlado e analisado segundo a sua viabilidade (Cf.: Márcio da Silva e Queila Souza, 2008).

Meneguetti (2001) identifica nove dimensões da comunicação na realidade das instituições sem fins lucrativos:

- a) Organizacional – criação de espaços e mecanismos para explicar conceitos e procedimentos divulgados essencialmente ao público interno, por forma a envolvê-los no processo de gestão da organização;
- b) Institucional – trabalhar a identidade, a formação e a consolidação da imagem da organização ou de um dado projecto;
- c) Humanizadora – implementação de condições para valorização da participação e da iniciativa individual, estimulando o crescimento de potencialidades;
- d) Cultura – integração de pessoas e/ou instituições (tanto da comunidade interna como externa) e promover a identificação com a organização;
- e) De captação de recursos – identificação de fontes doadoras ou financiadoras dos recursos, planeamento, elaboração de propostas, sensibilização, estabelecimento de contactos, negociação e manutenção de relacionamentos;
- f) De filiação – sensibilização de pessoas ou instituições para que adiram à organização ou projecto;

- g) De prestação de contas – divulgação de resultados procurando demonstrar impactos sociais (quantitativa e qualitativamente) de forma transparente;
- h) De *lobby* – defesa de interesses legítimos da organização para consciencializar e mobilizar pessoas para a causa;
- i) Política – promoção do diálogo com a sociedade e administração de conflitos.

As Relações Públicas podem ser participativas no processo de construção de cidadania, promovendo o debate entre o governo, empresas e Terceiro sector e cooperando em acções de responsabilidade social desenvolvidas pelos diferentes sectores (Cf.: Edlaine Targino, 2008).

No que concerne à responsabilidade social, as Relações Públicas têm-se esforçado para alcançar a compreensão e o apoio da sociedade com o intuito de formar as gerações vindouras. Na realidade, “as Relações Públicas dizem respeito, essencialmente, à responsabilidade social dos indivíduos e das organizações, sendo a sua actividade principal ajustar as acções e iniciativas individuais ou institucionais às tendências culturais, económicas e políticas, com a finalidade de atender o interesse público” (Pinho, 1990, p. 33).

Os resultados da comunicação permitem a harmonia no sentido de compreensão mútua e reciprocidade de interesses no processo de relações do Terceiro Sector, o qual se alicerça nas acções de responsabilidade social. A comunicação actua assim como auxiliadora para a inclusão e integração entre os indivíduos. Desta forma será mais fácil para estas organizações atingirem os seus objectivos e transformarem a realidade social.

Por outro lado, os órgãos de comunicação social começam a estar mais predispostos para a realidade do Terceiro Sector, o que conduzirá a um maior número de pessoas bem informadas e conseqüentemente mais exigentes e envolvidas com a área social. Logo, é fulcral que este sector não descure os instrumentos comunicacionais de que dispõe por forma a conferir visibilidade às acções desenvolvidas e divulgar os resultados das mesmas, proporcionando uma imagem saudável e favorável da organização. Assim sendo, os órgãos de comunicação social têm o papel de difundir informação, tendências e contextualizar os cidadãos num dado âmbito ou problemática. Isso acaba por acontecer naturalmente quando os recursos são colocados à disposição do “despertar de consciências”. No caso específico do Terceiro Sector, esta consciencialização (*awareness*) é o reflexo das múltiplas iniciativas sociais e projectos implementados.

“É preciso mostrar à sociedade que as organizações do Terceiro Sector trabalham em busca de uma forma de relações sociais. A paixão que nos move precisa ser percebida como oportunidade – e não como assistencialismo. Quando buscamos parceiros, é preciso assegurar-lhes que nossos projectos serão, de facto, realizados dentro de princípios éticos e de padrões profissionais” (Vera Waissman, em [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), acesso em Agosto de 2009).

Para mobilizar a opinião pública, é necessário partir da premissa de que a informação é o melhor meio para atingir as mentes e a sensibilidade das pessoas, pois possibilita a compreensão e a critica através do real conhecimento das acções e projectos das organizações de cariz social. Ou seja, para as

entidades do Terceiro Sector, a comunicação deve desempenhar um papel estratégico na mobilização e mudança social. Trata-se de uma relação missão – visão muito mais do que uma relação identidade – imagem (Cf.: Márcio da Silva e Queila Souza, 2008).

De acordo com Rego (1986, p. 17), “a comunicação que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples facto de existir, gerar influências.” Esta abordagem serve para justificar o facto de que o exercício da comunicação é fundamental para as organizações de cariz social, uma vez que o objectivo comum é precisamente influenciar hábitos, comportamento e ideias.

Vale a pena lembrar que a consciência de todos os envolvidos nos projectos do Terceiro Sector deve estar centrada na sustentabilidade e visibilidade da organização, pois serão precisamente as pessoas que com ela colaboram que vão reflectir a sua essência. É um tipo de comunicação que promove relações eficientes entre as pessoas que configuram os públicos internos, uma comunicação que gera a confiança necessária para coordenar adequadamente e responsabilmente todos os recursos disponíveis na prossecução da missão compartilhada. O seu objectivo é melhorar a qualidade do trabalho da organização e levar a cabo com maior perfeição a realização da sua missão.

Como são instituições guiadas por valores distintos da rentabilidade económica e do benefício próprio, a comunicação com os colaboradores implica uma relação entre as dimensões cognitivas e operativas, entre o conhecimento e as actividades da instituição que se manifestam na cooperação (Cf.: José María La Porte, 2000). Não se trata simplesmente de elaborar informações e conseguir a sua difusão mediante procedimentos organizativos, é necessário colocar em relação a identidade e missão da organização com a realidade social que tem lugar dentro dela.

Deste modo, a comunicação interna dirige-se a mediar positivamente as condições que facilitam as linhas de acção adaptadas pela administração, coordenar as interacções e dar valor acrescentado às relações de comunicação. Em sentido lato, as razões para levar a cabo a comunicação interna nas organizações centram-se em criar fidelidade, suscitar orgulho de pertença à organização e motivar integrando os colaboradores e voluntários (Cf.: José María La Porte, 2000).

Segundo Howard (1996), existem alguns aspectos que poderiam melhorar a comunicação global com os colaboradores das organizações não lucrativas, por exemplo:

- conseguir o apoio da direcção e voluntários para o plano de comunicação;
- proporcionar o equilíbrio entre a comunicação global e local em sintonia com as prioridades da organização e da sua estrutura;
- solicitar a opinião e incorporar as suas ideias nos planos de comunicação;
- conhecer as especificidades e riqueza dos colaboradores;
- contratar pessoal especializado para a comunicação;
- procurar que os encontros directos interpessoais sejam um fundamento e suporte da estratégia de comunicação interna;
- utilizar suportes e materiais informativos para reforçar a comunicação com os colaboradores;

- implementar tecnologia adequada para informar os colaboradores com rapidez quando surgem notícias sobre a organização nos meios de comunicação social, de modo a que cada colaborador/voluntário seja um porta – voz da organização;
- dedicar tempo e esforço a transmitir a cultura e valores da organização aos novos colaboradores, favorecendo a solidez organizacional (Cf.: Howard, 1996 em José María La Porte, 2000).

Estes aspectos adquirem sentido quando se situam dentro de um plano de comunicação dirigido a públicos concretos da organização e desenvolvidos faseadamente ao longo do tempo.

Na realidade, as organizações do Terceiro Sector exercem uma nova influência nas políticas e práticas das empresas e agências governamentais. O poder deste sector estende-se para além da economia e política para o mundo empresarial. Sendo determinados e estando munidos dos recursos indicados, são capazes de mobilizar a opinião pública para as causas que defendem. De facto, as organizações do Terceiro Sector têm vindo a influenciar nos processos de comunicação do sector lucrativo.

Todas estas características acabam por desenvolver no seio da sociedade, Governo e empresas do sector privado, mecanismos de protecção para com a actividade do Terceiro Sector. E como não poderia deixar de ser, a comunicação surge enquanto apaziguadora na gestão dos conflitos e interesses das partes: se por um lado, as organizações não lucrativas necessitam das Relações Públicas para beneficiarem com a expressão da sua identidade, também este crescimento e (re)conhecimento por parte dos públicos deve ser um processo cuidadosamente preparado e totalmente informado, para que não haja dúvidas da missão, objectivos, visão e projectos que estas organizações desenvolvem.

## **2. A Importância da Identidade para a Comunicação Institucional**

Muitas são as abordagens que pretendem definir a noção de identidade, no entanto e no seu sentido mais lato, identidade é o conjunto de determinações, qualidades e atitudes, que se possui e que contribuem para a formação do carácter, permitindo a diferenciação face a outros.

Ora, este conceito quando aplicado ao mundo empresarial, torna-se mais complexo e intrincado. De facto, a sua definição estende-se segundo e tendo em conta várias perspectivas, sendo que o campo da estratégia e da comunicação estão sempre presentes, e que em muito contribuem para o seu desenvolvimento.

Segundo Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2000), é, pois, necessário começar por fazer a distinção entre identidade corporativa e identidade organizacional. A identidade corporativa consiste na ideia central ou distintiva da organização e como isso é representado e comunicado para as suas audiências, ou seja, como a organização se expressa e se diferencia, tendo em conta os seus *stakeholders*. Mais precisamente, Olins (1995) sugere que a identidade corporativa projecta quatro ideias fundamentais: “*who you are, what you do, how you do it and where you want to go*”. Ainda dentro desta perspectiva, Balmer (1995) vai propor a diferenciação entre duas escolas:

- “*Visual School*”, que está focalizada em manifestações visíveis e tangíveis daquilo que a organização é e quais as suas implicações para os comportamentos de liderança e a estrutura da empresa. Tem a ver com a criação do nome, logótipo, cores, disposição (Cf.: Mollerup, 1997); edifícios, arquitectura, design e decoração; embalagem dos produtos, o seu design; comportamentos e rituais (Cf.: Olins, 1995, Argenti, 1998); e mais recentemente, sons, toque e cheiros (o conhecido conceito “*look and feel*”).
- “*Strategic School*”, onde a identidade é vista como parte do processo estratégico, conectando a estratégia corporativa com a imagem e reputação da empresa (Cf.: Van Riel, 1995; Frombrun, 1996). Consiste na visão, missão e filosofia da empresa (Cf.: Olins, 1989,1995; Van Riel, 1995) e assenta numa comunicação integrada, gestão de assuntos e actividades de Relações Públicas. Esta consistência estratégica vai permitir conquistar confiança, segurança, reconhecimento e distinção (Cf.: Schultz, Hatch e Larsen, 2000).

A identidade organizacional consiste numa abordagem multidisciplinar que desenha o comportamento organizacional, isto é, a identidade da organização é revelada através do comportamento dos seus membros, comunicações realizadas e também do simbolismo das audiências internas e externas (Cf.: Van Riel e Balmer, 1997). Esta é uma perspectiva do foro social e refere-se a como os membros da organização percebem e compreendem a organização e como respondem às perguntas “*who we are*” e “*what we stand for*” enquanto pertencendo à organização. É definida como sendo o centro da organização, o que a distingue das restantes e os elementos que a suporta Cf.: Albert e Whetten, 1985), enfatizando a interacção social enquanto formadora de identidade individual (Cf.: Goley, 1902; James, 1980, 1918; Goffman, 1959; Erickson, 1964). Pretende responder à questão “*what kind of organization is this?*”.

Ainda do ponto de vista organizacional, há que diferenciar, no campo da investigação, duas situações: a identificação com a organização (em que o importante é a inter-relação entre os aspectos pessoais e sociais de construção de identificação, ou seja, há uma preocupação com a relação do indivíduo com o grupo – *Rotterdam Organizational Identification Test*); e a identificação da organização (mais focalizada na organização – são criados códigos para que os seus membros se identifiquem com a organização).

Czarniawska (1997), por seu turno, defende que a identidade da organização tem um carácter narrativo, que persiste a partir da capacidade de narrar uma vida, aceite pela audiência.

Outra perspectiva mais radical (pós-modernismo) sustenta que a essência, coerência e continuidade da identidade não existem, são meras ilusões criadas e mantidas por processos de construção social. Deste ponto de vista, a identidade é uma máscara que pode ser alterada consoante o contexto (Cf.: Schultz, Hatch e Larsen, 2000).

Na definição de Albert e Whetten (1985), a identidade organizacional enfatiza três importantes atributos que a ajudam a definir: a) o carácter, ou seja, a identidade da organização deve focar-se no atributo ou atributos da empresa que são, de alguma forma, fundamentais para a compreensão da razão da existência de tal empresa, o seu propósito, a sua missão. Ashforth e Mael (1996) referem-se a este carácter central como sendo um conjunto de crenças, valores e normas internas e consistentes ao longo

do tempo e que informam/guam o “saber fazer” e a acção dos elementos da organização; b) a distintividade, isto é, as empresas devem ser percebidas enquanto únicas para aqueles que expõem a Identidade Organizacional. Esta percepção do distinto sugere que as organizações distinguem-se uma das outras (Cf.: Messick e Mackie, 1989). Identificando quem são (*who they are*) a organização determina o que não são (*who they are not*). Esta distinção ajuda as organizações a demarcarem-se e sustermem as suas fronteiras, para que estas estejam bem identificadas para os membros da organização (Cf.: Ashforth e Mael, 1996); c) a continuidade no tempo e longevidade da identidade organizacional, ou seja, a Identidade Organizacional mantém-se inalterável ao longo do tempo, atendendo às mudanças dos objectivos dentro do ambiente em que a empresa opera. De facto, a identidade presente será consistente com a identidade do passado, tal como o facto do passado poder ser reinterpretado à luz do presente (Cf.: Schultz, Hatch e Larsen, 2000).

Estas três características sugerem que a Identidade Organizacional tem uma forte componente cognitiva (Cf.: Reger *et al.*, 1994). De certa forma a Identidade Organizacional opera enquanto um sistema organizacional partilhado que guia a decisão e o saber fazer dentro das organizações (Cf.: Dutton e Dukerich, 1991; Fiol e Haff, 1992). Actua enquanto modelo mental (Cf.: Hall, 1984) e permite reflectir as competências centrais que emergem no interior da organização (Cf.: Schultz, Hatch e Larsen, 2000).

Posto isto e apesar das diferenças entre as abordagens e diferentes meios de comunicação, a identidade deve ser entendida de uma forma holística e estudada a partir de uma abordagem multidisciplinar que englobe todos os seus *stakeholders* chave, tendo em conta a sua complexidade e disparidade de pareceres.

A identidade organizacional pode, em algumas circunstâncias, ser uma espécie de vantagem competitiva para as empresas. Na verdade, Prahalad e Hamel (1990) definem as competências centrais como “o colectivo de aprendizagem dentro da organização, especialmente no que diz respeito à coordenação da criação de competências e integrar as correntes das tecnologias” (Schultz, Hatch e Larsen, 2000, p. 37). Para os mesmos autores, competências centrais são uma espécie de sistema de crenças partilhadas que especifica o modo como a organização compete/actua no mercado onde está inserida.

A Identidade Organizacional, enquanto esquema organizacional, é baseada em valores (Cf.: Ashforth e Mael, 1996). Reflecte o que é central, distintivo e suporte da organização (Cf.: Ashforth e Mael, 1989). Para os membros da organização que adoptam este esquema, ficando desta forma extremamente identificados com a organização, a Identidade Organizacional identifica a direcção que eventos no ambiente competitivo ou operacional devem ser acompanhados. Sugere ainda o que é apropriado, legítimo e praticável (Cf.: Elshbach e Kramer, 1996). Do mesmo modo que determina o que é inapropriado, ilegítimo e impraticável. Assim sendo, o seu impacto resume-se a alinhar os objectivos dos membros com os objectivos da organização (Cf.: Cheney, 1983).

Tal como a Identidade Organizacional, a definição de competências centrais implica uma aplicação consistente e implícita de um esquema organizacional; tal como a Identidade Organizacional alinha os objectivos dos membros, também as competências centrais alinham os comportamentos dos seus membros, assim como os significados/motivos/razões para atingir os seus objectivos.

Além disso, para a Identidade criar valor, esta deve ter implicações específicas para as decisões operacionais e estratégicas. De facto, uma Identidade Organizacional fraca ou inapropriada provavelmente diminuirá o valor da organização. Assim sendo, para acrescentar valor, esta deve influenciar nas decisões de uma forma que inclua a capacidade de conceber e implementar estratégias, explorando as oportunidades que emanam do ambiente transaccional e neutralizar/controlar as suas ameaças. Deste ponto de vista, a Identidade da organização pode auxiliar os gestores das instituições a ver/identificar oportunidades que permitam que as mesmas cresçam e daí retirar benefícios e verificar possíveis ameaças. No entanto, poderá acontecer que a Identidade foque os gestores para determinadas oportunidades e/ou ameaças descurando outras (Cf.: Gioia e Thomas, 1996).

Deste modo, o impacto da Identidade Organizacional no valor da instituição será a função entre a força da própria Identidade, a capacidade de ser traduzida através de competências centrais (transformando-a em acções estratégicas) e, por último, o valor das oportunidades não contempladas bem como das ameaças não identificadas no esquema da Identidade Organizacional. Mais precisamente, para a Identidade ser uma fonte de vantagem competitiva, esta deve ser não só valiosa mas também rara e dificilmente imitável (Cf.: Barney, 1991). Esta noção de raridade está intimamente ligada à noção de distinção de Albert e Whetten (1985).

Nos últimos anos foram desenvolvidas várias técnicas/métodos que permitem explicitar a identidade de uma organização. A maior parte deles provêm dos tradicionais estudos do comportamento do consumidor. Vejam-se os seguintes exemplos:

- “*Visual Audit*”, consiste na identificação de alguns traços básicos da identidade da organização (Cf.: Napoles, 1998; Olins, 1989), interpretando o simbolismo organizacional;
- “*Heuristic analysis*”, assenta nos princípios da etnografia e pretende examinar as raízes históricas, com especial incidência em áreas de conflito na organização;
- “*Laddering Technique*”, esta técnica vai medir o grau de aceitação da identidade corporativa, articulada com mapas de valores hierárquicos;
- “*Balmer’s Affinity Audit (BAA)*”, tem o objectivo de explicar as forças condutoras que sustentam a identidade corporativa, tendo em conta as crenças e valores e graus de afinidade individual, ou seja, permite revelar a personalidade da organização para, posteriormente, se compreender a sua identidade;
- “*Rotterdam Organizational identification Test (ROIT)*”, consiste em identificar as variáveis que influenciam a identificação dos colaboradores com a organização, nomeadamente, o sentimento de pertença, aceitação dos valores e princípios da empresa, relações inter-pessoais positivas, apoio da organização, reconhecimento de contribuições, sentimento de aceitação e segurança. Este método

tem a especial capacidade de detectar os pontos fracos da organização (Cf.: Van Riel e Balmer, 1997).

No caso específico das instituições do Terceiro Sector, estas são guiadas por valores distintos da rentabilidade económica e do benefício, tal como já foi explanado anteriormente. Assim sendo, analisando uma instituição sem fins lucrativos, é possível distinguir os seguintes princípios identificadores (Cf.: José María La Porte, 2000):

- Solidariedade – atitude de serviço que permite entrar em sintonia com as pessoas necessitadas e trabalhar para resolver o seu problema;
- Bondade – sustenta os procedimentos;
- Distinção entre missão e cultura – a missão faz referência ao fim genérico da organização que é do tipo social, neste caso busca-se satisfazer uma necessidade em prol do bem comum. Já a cultura refere-se ao modo como se realiza a actividade para desenvolver a missão. Assim sendo, esta distinção assenta na configuração das acções comunicativas internas;
- Interesse colectivo acima do interesse individual/pessoal – a organização serve a sociedade antes de si mesma, ou seja, a razão da sua existência é uma necessidade social;
- Impulso e desenvolvimento do compromisso interior – é necessário manter o compromisso com a missão da organização por parte dos voluntários, colaboradores e doadores para que esta “vontade” não desvaneça com o tempo;
- Respeito pela pessoa – não a considerar como meio para conseguir recursos financeiros;
- Conexão do serviço que se oferece com a natureza humana – para melhorar a prestação de um serviço social é necessário procurar a relação que tem a necessidade e condição dos destinatários;
- Primazia dos bens intangíveis – a organização não é uma mera distribuidora de serviços sociais onde prima a gestão mas antes uma organização que assumiu um compromisso com a sociedade para melhorá-la através de bens intangíveis e/ou serviços aos mais necessitados;
- Satisfação de necessidades com parâmetro de qualidade – medida através dos objectivos e não somente pela visão subjectiva dos beneficiários.

A identidade é, de facto, a única parte que a administração de uma empresa consegue controlar. Assim sendo, há que ter em conta determinados aspectos que contribuem positivamente para a identidade organizacional: a) uma visão corporativa inspiradora, que abrange os valores, filosofia, objectivos da empresa com os quais os diferentes públicos se devem relacionar. Esta visão deve consistir numa narrativa (história) que auxilia a coerência geral bem como as mensagens enviadas aos públicos; b) marca corporativa elaborada (nomes, logótipos, slogan), a gestão da própria marca é fulcral quando se fala de identidade, especialmente o nome e o logótipo da empresa que ajudam a transmitir as acções conscientes das empresas diferenciando-se das restantes; c) auto – apresentação coerente, a visão de uma organização deve ser manifestada de forma consistente e coerente em todas as formas de

identidade corporativa, desde os slogans até aos logótipos, passando pelo comportamento dos colaboradores. (Cf.: Paul Argenti, 2006).

Segundo Balmer e Van Riel (1995), o objectivo da gestão de identidade corporativa é estabelecer uma reputação favorável entre a organização e os seus públicos, o que transporta, obviamente, uma vantagem competitiva para a organização.

Esta gestão pressupõe a análise das raízes históricas, a sua personalidade, estratégia corporativa e os três elementos da identidade corporativa mix (como sejam, o comportamento dos membros da organização, a comunicação e o simbolismo), de modo a adquirir uma reputação corporativa positiva e favorável junto dos seus *stakeholders* (Cf.: Frombrun e Shanley, 1989; Wang, 1994, in Van Riel e Balmer, 1997).

Ainda nesta perspectiva, o teste ACID de Balmer e Soenen (1999) pretende identificar diferenças entre quatro tipos de identidade:

- 1) “Identidade actual (aquilo que a organização é)
- 2) Identidade comunicada (como a organização é percebida pelos seus públicos e como a organização comunica)
- 3) Identidade ideal (a posição ideal/óptima da organização no seu mercado ou mercados, tendo consciência das suas forças e capacidades de acordo com as considerações do meio envolvente)
- 4) Identidade desejada (a identidade que o chefe executivo e a administração desejam construir)”  
(Tricia Fox, 2001, p. 11).

Este método pode coadjuvar a organização a identificar as suas fraquezas e a definir que tipo de mudanças a identidade necessita, bem como a discernir o que é urgente, importante e/ou secundário. Existem, portanto, três fases: identificação das quatro identidades separadas; análise das interfaces dessas identidades; e por último, o diagnóstico das acções que necessitam levar a cabo para minimizar incongruências/incoerências (Cf.: Tricia Fox, 2001).

Mais tarde é feita uma revisão deste método, incorporando a visão dos *stakeholders* face à organização, ou seja, como ela é concebida nas suas mentes. Há, então, um desdobramento da identidade comunicada em que importa realçar que passam a existir: a identidade comunicada (como a organização comunica a sua identidade para os seus diferentes públicos) e a identidade concebida (como a organização é percebida, interna e externamente, como resultado das suas acções e comunicações) (Cf.: Tricia Fox, 2001).

Quando urge a necessidade de alteração de identidade<sup>5</sup>, é preciso ter em conta cinco passos fundamentais para a implementação de uma nova estratégia. São eles: 1) definição dos objectivos de comunicação; 2) identificação e selecção dos públicos a comunicar a mudança; 3) Segmentação das

---

<sup>5</sup> Esta é uma questão só passível de ser feita com tempo e no tempo.

audiências comerciais; 4) identificação e definição da mensagem chave a transmitir; 5) organização do programa de identidade corporativa (Cf.: Van Riel e Balmer, 1997).

De acordo com Paul Argenti (2006), a gestão e implementação de uma nova identidade passa por seis passos progressivos:

1º) Realizar uma auditoria da identidade – a organização deve perceber como o público em geral vê a organização, saber o que representam diferentes símbolos para os diferentes públicos, reconhecer se a identidade reflecte o presente ou o passado. Os instrumentos a serem analisados devem consistir na sua literatura, anúncios, impressos, produtos, serviços e instalações e os públicos mais influentes serão os próprios colaboradores, analistas, clientes da organização. O objectivo é ser abrangente para expor vários tipos de relações e as incoerências no seio da organização. É preciso ter em conta a realidade da organização aquando de um processo de mudança; de facto, para que a nova imagem prevaleça é necessário contextualizar.

2º) Definir objectivos para a identidade – devem ser estabelecidos pela gestão e devem ser explicativos quanto à reacção de cada público a propostas específicas de identidade. É fundamental, antes de mais, perceber a resposta dos diferentes públicos às alterações implementadas, mais do que a acção da própria empresa.

3º) Desenvolver projectos e nomes – implementar novos projectos. Na realidade, a promoção de um novo visual ou um novo logótipo é um processo criativo e bastante artístico.

4º) Desenvolver protótipos – novos símbolos ou novos nomes para dinamizar a empresa, até porque tal como Argenti (2006) defende “uma empresa não deve aceitar uma identidade que seja simplesmente um denominador comum”.

5º) Lançar e comunicar – a apresentação formal da nova identidade da empresa é um processo complexo porque muitas vezes os públicos interpretam a mudança com uma necessidade de actualização estética e não como uma estratégia de comunicação.

6º) Implementar o programa – a resistência é inevitável pelo apego à velha identidade. A melhor maneira de o fazer é desenvolver padrões por forma a conferir consistência e coerência.

Outro conceito que importa enquadrar num estudo sobre a Identidade Organizacional é a Cultura Organizacional. Esta assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas.

A cultura de uma organização será, pois, um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos elementos de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento aceites por todos (Cf.: Infestas Gil, 1991).

Este tema tem sido objecto de investigação da antropologia social, cujos investigadores pretendem perceber os significados partilhados e valores dos grupos na sociedade a que dão significado às suas

acções. Tentam entender as raízes dos valores, símbolos e histórias que as pessoas utilizam em sociedade.

Assim, na antropologia a cultura começou por ser definida como “...uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc..., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (Neves *et al.*, 2001, p. 448). Mais tarde, evoluiu-se de uma visão funcionalista da cultura para uma visão estruturalista, e a cultura passou a ser encarada como “...um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e actuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas e como um sistema partilhado de símbolos e significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (Neves *et al.*, 2001, pp. 448-449).

Este desenvolvimento do estudo da cultura organizacional vai espelhar influências de disciplinas díspares: antropologia, sociologia, psicologia, comportamento organizacional, entre outras, que veio proporcionar uma série de definições para o termo e a conseqüente falta de consenso. Aliás, no campo antropológico contaram-se 164 definições e no campo organizacional 73 (Cf.: Neves *et al.*, 2001). Deste modo, Neves *et al.* (2001, p. 451) listaram as ideias mais frequentemente apresentadas nas definições:

- i. “Uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;
- ii. Socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;
- iii. Composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis;
- iv. Em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores;
- v. Que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e adaptação externa;
- vi. Que contribui para a definição da identidade organizacional;
- vii. Com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional;
- viii. Alterável, embora não de um modo fácil;
- ix. Produto da história da organização;
- x. Avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas;
- xi. Com influência directa e indirecta no desempenho organizacional;
- xii. Uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade.”

A maioria das definições centra-se no conteúdo, distinguindo-se, no entanto, pela sua especificidade e sociedade que estuda. Assim, por cultura entende-se uma estrutura de referência comum, partilhada por

um conjunto de pessoas que é socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais e emocionais (Cf.: Neves *et al.*, 2001).

Por exemplo, Ortner (1984) distingue duas perspectivas: a simbólica, que acentua a importância dos aspectos não tangíveis (regras, planos e instruções) que orientam o comportamento, realçando o sistema de símbolos e de significações partilhadas; e a segunda, a cognitiva, que compreende a cultura como um agregado de percepções e cognições, permitindo às pessoas organizar a sua experiência do mundo efectivo (Cf.: Duarte Gomes, 2000).

Estas perspectivas aproximam-se quando fazem a distinção de cultura e estrutura social. Deste modo, Ortner, Allaire e Firsirotu (1984), na revisão da literatura que realizam sobre cultura organizacional, definem cultura como um sistema de valores, normas, crenças e costumes, distinguindo o sistema sócio – estrutural do sistema cultural e dos actores organizacionais (Cf.: Duarte Gomes, 2000).

Outro autor que desenvolve a cultura (mas de um modo mais abstracto) é Hofstede (1997), e vai compará-la a uma espécie de programação mental, ou seja, todos os processos adquiridos ao longo da vida nos ambientes sociais. Esta pode ser definida “como a programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (Hofstede, 1997, p. 19). Assim, vai identificar três níveis de programação mental humana: personalidade – traços herdados e adquiridos que são específicos ao indivíduo; cultura – aprendida e específica a um grupo ou categoria; natureza humana – é universal e herdada.

Apesar da conhecida falta de acordo na definição deste conceito, a definição de Schein (1990) é considerada a mais completa e consensual de todas: “a cultura organizacional pode definir-se como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização.” (Chambel, 1995, p. 315).

Assim, a definição de Schein (1990) espelha as características mais evidentes da cultura: esta é um conjunto de convicções e hipóteses fundamentais; é partilhada pelos membros de uma organização; estas hipóteses actuam inconscientemente; são respostas aos problemas de adaptação ao contexto e de integração interna; é aprendida; permite resolver problemas; e é transmissível (Cf.: Thévenet, 1997).

Este autor considera, ainda, que a cultura é o resultado dos desejos da organização e respectivos membros, ou seja, é um conjunto de pressupostos básicos (crenças e respostas adquiridas) que são partilhados por um grupo. Assim, estudou a cultura organizacional segundo os seguintes níveis de cultura, com graus de visibilidade diferentes:

- os **artefactos**, são manifestações visíveis, superficiais, são palpáveis: o ambiente construído, a arquitectura, a tecnologia, o “*layout* das instalações,” maneira de se vestir, material instrutivo, etc. As informações, neste nível de análise, são fáceis de serem obtidas. Nesta perspectiva, pode-se descrever como o grupo construiu o seu ambiente, quais os padrões de comportamento que são difundidos. Podem subdividir-se em verbais (linguagem utilizada, sagas, mitos e histórias), comportamentais (rituais, cerimónias, etc.) e físicos (tecnologia, decoração, ambiente físico e social construído). É a forma que as

organizações têm de comunicar valores e normas. No entanto, a análise dos artefactos não é suficiente para que se perceba o porquê da sua incorporação; A resposta encontra-se no segundo nível de análise - os **valores** que permitem a avaliação de base do que os membros das organizações utilizam para julgar situações, actos, objectos e pessoas. São mais difíceis de serem percebidos, tem-se, por vezes, que fazer inferência a partir de entrevistas ou análises de artefactos como cartazes e documentos. São, portanto, mais abstractos, e, mesmo assim, representam apenas os valores expostos, deixando camufladas as razões do comportamento. Estão, de certa forma, ligados à filosofia, missão e identidade organizacional e procuram ter algum impacto nos modos de pensar e conduta. Para entender profundamente a cultura é necessário analisar ainda:

- os **pressupostos básicos**, que são as ideias e as premissas que regem as acções. Dizem respeito às relações da organização com o seu ambiente; às pressuposições sobre a verdade e à realidade de base, sobre natureza humana. Este nível determina o modo de ser da organização e constitui o nível de identificação mais difícil. Através dele, pode-se avaliar como o grupo percebe, pensa e sente. As pressuposições são elas próprias resultados dos valores (Cf.: Schein, 1992).

No fundo, são hipóteses de base ou “teorias implícitas” partilhadas pelos membros da organização que, normalmente, são aplicadas de modo inconsciente ou rotineiro, e que, quando aceites e partilhadas são a base a partir da qual se comunica na organização, ou seja, a cultura específica, o próprio sistema de comunicação da organização. São um conjunto de crenças partilhadas pelas pessoas que vão influenciar as tomadas de decisão e não são visíveis (Cf.: Schein, 1992).

### **3. A Identidade Organizacional e a Formação de Imagem Corporativa**

É preciso não esquecer que a identidade parte do significado que os indivíduos que a integram atribuem à mesma; e a representação construída pelos observadores externos consiste na imagem organizacional não na identidade. De facto, “Identidade corporativa não é imagem (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem -, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse).” (Luiz Carlos de Souza Andrade, 1997 em Kunsch, 2003, p. 170).

No fundo, a imagem é o reflexo da identidade de uma organização, consiste na instituição tal como os seus públicos a vêem, a entendem. No entanto, dependendo do público, a organização pode ter várias imagens, pode ser vista de diversas formas. Por esta ordem de ideias, compreender a identidade e a imagem é perceber com exactidão o que realmente é a organização e para onde ela se encontra direccionada.

A imagem pode variar para diferentes públicos; a identidade é consistente. A identidade e a imagem de uma organização podem ser o único factor distintivo e diferenciador entre as empresas, com a semelhança entre produtos e serviços: os diferentes públicos acabam por distinguir as marcas/empresas com base na identidade e imagem em detrimento do produto em si.

Estes dois conceitos que agora se discutem apresentam uma distinção de fundo mas também estão profundamente relacionados, sendo que a identidade interfere na formação da imagem, e, a imagem que é interpretada pelo público poderá também ela retornar à organização influenciando ou até mesmo modificando a sua identidade, por forma a melhor adaptá-la aos interesses e percepções dos diferentes públicos. Desta forma, “não existe identidade organizacional sem imagem organizacional e não há uma imagem organizacional que não seja o reflexo de uma identidade.” (Machado e Crubellate, 2006, p. 5).

Assim sendo, a identidade tem influência directa nos processos comunicacionais, sendo portanto necessário pensar estrategicamente a identidade para que sejam planeadas e implementadas acções de comunicação, tendo em conta os seus efeitos e repercussões na imagem e reputação da organização.

### 3.1. Definição de Imagem Corporativa e sua Relevância

Num sentido lato, a palavra “imagem” vem do latim *imago* e está relacionada com a palavra *imitari* que significa imitar. Assim, uma imagem é uma representação artificial da forma exterior de algum objecto. Aplicado ao mundo empresarial, a imagem é entendida como correspondendo àquilo que as pessoas depreendem da realidade de uma dada organização, “...é a soma de todas as associações e impressões que as várias audiências da empresa têm com a marca. É como a identidade é percebida” (Kenneth J. Roberts, *sd*, p. 1). Estas impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias, certas ou erradas, no entanto, não deixam de ter grande influência na forma como a reputação é depois construída.

A imagem corporativa para Gomes e Sapiro (1993, p. 84) é “intangível e abstracta. Para os autores, a imagem (...) não pode ser tocada, vista, ou medida em termos absolutos; existe somente como conceito na cabeça das pessoas.” De facto, é visível através da gestão dos seus colaboradores, o preço, a estrutura, a qualidade do serviço, a publicidade que decorre dos *media*, a responsabilidade social e as suas actividades na comunidade.

“A imagem de qualquer organização é uma função de como os diferentes públicos percebem esta organização com base em todas as mensagens que ela envia em nomes, logo marcas e através de auto-apresentações, incluindo expressões da sua visão corporativa.” (Paul Argenti, 2006, p. 95). Por norma, os públicos têm determinadas percepções sobre uma organização mesmo antes de interagir com ela, e isto porque, lêem, conversam e observam os símbolos visuais. Após qualquer interacção com a organização essas percepções podem ou não manter-se. Assim sendo, é preciso ter especial atenção a todo e qualquer momento de interacção com os diferentes públicos, adoptar um excelente padrão de comportamento pensado e cuidado.

Não se forma uma imagem de uma organização a partir de umas quantas mensagens. A formação da imagem é um processo lento, que implica um trabalho paciente em forma de acções coordenadas num programa de longo prazo (Cf.: Paul Capriotti, 1992).

O processo acumulativo da imagem tem duas características básicas: é fragmentário e descontínuo. É fragmentário, porque tem uma diversidade de informações que chegam aos públicos, as quais são interpretadas, comparadas e agrupadas com as mensagens anteriores. E é descontínuo, porque essas

informações são percebidas em diversas circunstâncias (situação da percepção); em diversos espaços (sítio da percepção) e em diversos tempos (momento da percepção).

Todos estes factores conjugam-se para dar origem a uma variável que determina o “grau de inclinação” do processo de interpretação acumulativa, tanto em sentido positivo como negativo que se irá verificar na avaliação da imagem corporativa da organização.

A imagem está relacionada com as atitudes dos indivíduos face a uma coisa, pessoa ou organização. Pode dizer-se que a imagem é “uma figura retórica utilizada para visualizar e denominar um conjunto de atitudes que as pessoas possuem e com as quais avaliam as coisas, pessoas e organizações” (Paul Capriotti, 1992, p. 25).

Os elementos componentes das atitudes face à imagem são (Cf.: Carla Nogueira *et. al*, 2001):

- componente cognitiva, é como se percebe uma coisa, pessoa ou organização. São os pensamentos, crenças ou ideias que temos sobre algo. É o componente reflexivo da atitude;
- componente emocional, são os sentimentos que provoca uma coisa, pessoa ou organização. Podem ser emoções de simpatia, ódio, etc. É o componente irracional da atitude;
- componente de conduta, é a predisposição para actuar de uma determinada maneira, perante uma coisa, pessoa ou organização. A atitude não é a conduta, mas sim a predisposição a actuar.

Estes três elementos estão em íntima relação e não subsistem separadamente. Aparecem integrados para dar forma à atitude embora em algumas situações, um componente possa prevalecer sobre os outros. Poder-se-á analisar este processo, mais profundamente, através da seguinte distinção dos elementos criadores de uma imagem.

Para a construção da imagem/reputação por parte dos públicos é forçoso falar de uma questão ainda não abordada e em geral designada identidade visual, em que os seus elementos primários são (Cf.: Carla Nogueira *et. al*, 2001):

- a) Nome – Existem sete categorias de nome na metodologia de Martins Lampreia (1992), a saber:
  - i. Nome individual, referente ao fundador da empresa e que pode ser acoplado posteriormente com os nomes de outras pessoas que herdaram ou sucedem o cargo;
  - ii. Associação de nomes, em função das pessoas que integram a sociedade inicialmente constituída;
  - iii. Nome descritivo, onde a actividade da empresa é de imediato deduzida;
  - iv. Nome abreviado, contracção do próprio nome;
  - v. Iniciais, pouco dirão para a maioria das pessoas, no entanto, toda a gente conhece;
  - vi. Nome fabricado;
  - vii. Nome por analogia.

Existem algumas qualidades a ter em conta na análise do nome de uma organização. Deve ser: curto, não mais de três sílabas e de fácil memorização; sem conotações indesejáveis; internacional: alguns nomes são mais difíceis de pronunciar nas línguas estrangeiras,

relativamente ao país de origem; disponível; e defensável juridicamente (Cf.: Martins Lampreia, 1992).

- b) Logótipo - Derivado do termo grego *logos* que significa palavra (ou discurso), será a partir dele que se irá organizar todo o discurso da instituição, no qual ele simbolizará a identidade e a personalidade desta. “Um bom logótipo deve resumir o que a empresa é, corresponder à sua imagem e inscrever-se na sua política de comunicação” (Martins Lampreia, 1992, p. 50).

Em termos de comunicação o logótipo é fundamental, ele é o único elemento omnipresente em toda a comunicação, independentemente da sua natureza, ele representa e apresenta por si só a empresa e a sua cultura, apresenta-se portanto como uma pedra fundamental na comunicação e caracteriza-se por ser um elemento caracterizador e diferenciador. Ele necessita de ser adequado à instituição que representa para não se tornar mais importante que ele e para não ser subjugado pelo poder da mesma.

- c) Slogan - Do gaélico *sluagh-ghairm*, era no início um grito de guerra celta destinado a incitar os guerreiros ao ataque e à vitória que com o passar dos tempos acabou por se tornar num incitamento à compra. São as expressões que acompanham as marcas institucionais ou comerciais.

O slogan divide-se em duas categorias, o slogan de marca que se aplica à imagem de um produto, que se destina a resumir as suas características e incitar à compra e tem uma duração limitada de apenas algumas campanhas publicitárias; e o slogan institucional deve reforçar a mensagem do logótipo, exprimindo a filosofia da empresa, resumir numa frase curta e positiva a missão e visão da empresa e tem uma duração mais alargada no tempo.

### **3.2. Definição do Conceito de Reputação Organizacional Enquanto Agente de Conhecimento/Reconhecimento**

A reputação foi definida por Fombrun e Rindova (1996) como sendo uma representação colectiva sobre as acções e resultados do passado de uma empresa por forma a transmitir os seus valores e condutas a vários *stakeholders* (Cf.: Charles Fombrun e Van Riel, *sd*).

Ela é considerada como um elemento impulsionador e moderador das relações inter-organizacionais. Assim sendo, a reputação consiste na percepção sobre o comportamento organizacional pelos seus *stakeholders* (Cf.: Fombrun, 1996; Fombrun e Shanley, 1990; Deephouse, 2000) influenciando o processo relacional com os mesmos. Além disso, a reputação contribui para o desenvolvimento da organização e para a sua “legitimação social” por parte da comunidade.

Seguindo esta abordagem, a reputação tem um papel distintivo no desenvolvimento do capital relacional. Este conceito é baseado no Modelo Intelectual (*CIC*) e sustenta que uma dada organização pode manter relações com os seus agentes que são parte do seu ambiente, permitindo à empresa compreender, analisar e tomar decisões, sendo uma influência directa na possibilidade desta obter rendimentos.

A reputação consiste, então, na percepção que os diferentes *stakeholders* têm de uma organização ao longo do tempo, sendo que a estratégia de gestão de reputação contribui claramente para uma posição competitiva da organização.

De acordo com Fombrun (2001), uma boa reputação e o melhoramento das relações com os *stakeholders* chave reforçam-se mutuamente (Cf.: Nikolay A. Dentchev e Aimé Heene, 2003).

A gestão da reputação trata de enviar o sinal certo ao *stakeholder* certo; segundo Spence (1974), entende-se por sinal o conjunto de “atributos observáveis alteráveis” (Charles Fombrun e Mark Shanley, 1990, p. 234).

Uma vez que as acções e actividades da organização não são perfeitamente observáveis, o propósito da gestão da reputação consiste em promover mais informação e que esta seja coerente e consolidada com as acções colectivas da organização e que sejam ainda perfeitamente compreensíveis pelos seus *stakeholders* (Cf.: Charles Fombrun e Mark Shanley, 1990).

Só é possível ter uma reputação sólida e coerente quando esta está alinhada com a identidade. A reputação diferencia-se da imagem por ser construída ao longo do tempo, ao passo que a segunda é apenas uma percepção num determinado período. Diferencia-se da identidade porque é o resultado das percepções que os diferentes públicos têm da organização.

Uma forte reputação tem implicações estratégicas para uma organização até porque constitui uma forte vantagem competitiva para aquelas organizações que têm uma reputação forte e podem atrair talentos e clientes fiéis, bem como estimular parceiras estratégicas, todas contribuindo para o sucesso da empresa.

Muito embora, a maior parte das organizações não tenha uma estratégia de comunicação definida, elas comunicam constantemente e a reputação é parte fundamental em qualquer função da comunicação organizacional.

Posto isto, foram identificadas cinco tarefas na gestão da reputação: publicar informação e publicar informação consistente (estas são fundamentais para a emissão do sinal, pois incentivam à informação), simplificar informação, atingir/contactar os *stakeholders* e atingir/contactar os *stakeholders* da concorrência (que servem para aumentar a eficácia da gestão da reputação e ajudam nos casos em que o sinal não é visto) (Cf.: Charles Fombrun e Mark Shanley, 1990).

Segundo o *Reputation Institute*, encontraram-se quatro variáveis importantes que contribuem para uma reputação favorável: estima, admiração, confiança e sentimento (impressão). Fombrun e Shanley (1990) organizaram estes sentimentos em sete dimensões, são elas os produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, responsabilidade social, visão e liderança, performance financeira e governo de sociedade.

Toda e qualquer organização deseja ter uma reputação favorável; a busca pela valorização destes activos intangíveis como a cultura e a reputação é um aspecto primordial na obtenção desse valor. A percepção das pessoas e a atitude da organização é o que realmente faz a diferença.

Os conceitos de identidade e cultura encontram-se relacionados na medida em que a identidade absorve a cultura e a cultura põe em prática a identidade, é o seu reflexo. A identidade é aquilo que existe e perdura ao longo do tempo numa organização; são dados tangíveis e intangíveis que têm expressão simbólica, que fazem a diferença e que nos permitem identificar e diferenciar do que se passa à nossa volta. No fundo, responde à questão: como a organização se sente e se vê? Por cultura entende-se os actos expressivos que permitem manter viva a coesão do grupo; é a parte dinâmica da empresa. São compostas por rituais, símbolos e manifestações que permitem ao indivíduo ter padrões de resposta comuns, sendo que esta é transmitida/apreendida de geração em geração.

Em relação aos conceitos de imagem e reputação, encontram-se conectados na medida em que a reputação deriva da exibição de múltiplas imagens, contribuindo, pois, para uma reputação mais ou menos favorável segundo as impressões que se adquirem através das imagens. As imagens constituem uma rede de *flashes* de informações, descrições e impressões de diferentes naturezas (cognitivas, emocionais, ...); enquanto a reputação se baseia num julgamento dessas mesmas impressões, tendo por base os próprios valores dos observadores.

### III. Metodologia

Esta investigação vai socorrer-se da metodologia dos estudos descritivos, pois pretende descrever algumas características das ONGD portuguesas, por um lado e aferir o conhecimento e reconhecimento das mesmas pela população universitária do curso de Relações Internacionais, por outro, representando portanto uma realidade que responde a um dado problema colocado no início desta pesquisa. As pesquisas descritivas determinam, então, quando, quanto, onde e como um fenómeno ocorre e aceitam hipóteses. Tem como finalidade verificar as particularidades das ONGD portuguesas, fazendo um breve levantamento da identidade, cultura e seus valores intrínsecos que naturalmente prossegue, analisando também a sua reputação junto do público – alvo seleccionado (estudantes do ensino público de Relações Internacionais). Esta realidade será caracterizada no âmbito da área de actuação – Desenvolvimento.

Será ainda uma abordagem maioritariamente quantitativa, mas também terá uma vertente qualitativa. No primeiro caso, teremos uma versão objectiva que utiliza dados quantitativos, em que as respostas são estruturadas. Pretende-se generalizar através dos resultados, logo, as técnicas de análise serão dedutivas (partindo do geral para o particular) – inquérito por questionário. No segundo, teremos uma visão subjectiva, baseada em respostas não estruturadas, enfatizando a interacção e os dados serão qualitativos e, portanto, as técnicas de análise serão indutivas, não generalizáveis – entrevistas semi-directivas e observação directa.

#### 1. Na Prática - Contextualização

A primeira etapa prática deste estudo consistiu na escolha do tema a desenvolver, seguidamente, do objecto de estudo – ONGD. Após a escolha do tema foi preciso delimitar rumos e definir trajectos, para tal constituiu-se a pergunta de partida, que tinha de ser o mais sintética e dirigida possível, para que, aquando da investigação, o rumo da mesma não fosse desviado do seu intuito inicial.

Após esta fase, urge a necessidade de aprofundar, ainda mais, os conhecimentos teóricos que se possui sobre as temáticas Identidade, Imagem e Reputação Organizacional e também sobre ONGD. Depois de todas as leituras consideradas necessárias, inicia-se a estruturação teórica do trabalho e o rumo que este deveria de levar, bem como a sua calendarização.

Seguidamente pesquisou-se na Internet quais as ONGD que mais se adequariam a este estudo e optou-se por indagar directamente o IPAD quais as ONGD que mais recebiam apoio financeiro deste Instituto. A partir daqui, poder-se-ia perceber se existe esse retorno em termos de Imagem e Reputação das mesmas, ou seja, se o facto de receberem apoios financeiros do Instituto acaba por influenciar na sua estratégia de comunicação e, conseqüentemente, no seu (re)conhecimento. A resposta veio da Dra. Lara Ramusga a 13 de Agosto de 2009, por e-mail, e consistiu no seguinte (por ordem alfabética):

- Fundação de Assistência Médica Internacional (AMI)
- Fundação Instituto Marquês de Valle Flôr
- Leigos para o Desenvolvimento

- Médicos do Mundo – Portugal
- OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento.

Enquadrado que estava o objecto de estudo, houve também o cuidado de definir o público – alvo (estudos do ensino público português de Relações Internacionais). Esta escolha incidiu no facto de se considerar que seriam pessoas/inquiridos mais predispostos e conhecedores destas temáticas/problemáticas. Também aqui surgiu a necessidade de definir *a priori* qual seria o Universo a estudar. Assim sendo, as informações foram disponibilizadas pela Dra. Rita Nunes da Direcção de Serviços de Informação Estatística em Ensino Superior (DSIEES) no dia 10 de Agosto, também por e-mail, indicando o *link* a aceder para saber o número de estudantes inscritos no Ensino Superior Público Português no curso de Relações Internacionais no presente ano lectivo: [http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/insc09\\_10\\_difusao.xls](http://www.gpeari.mctes.pt/archive/doc/insc09_10_difusao.xls).

Ainda no mês de Junho de 2009 começaram os primeiros contactos com as diferentes ONGD e as Universidades do Ensino Público Português que leccionavam o curso de Relações Internacionais.

No que concerne às organizações, optou-se por realizar apenas uma entrevista aos profissionais/responsáveis da comunicação para perceber quais as preocupações com a comunicação institucional e o próprio posicionamento da ONGD em termos de Identidade. Complementando as entrevistas semi – directivas, junta-se o guião de observação, também aplicado aquando da realização das entrevistas. Admite-se que possa não ser conclusivo por se basear apenas numa visita, no entanto, admitindo esta possibilidade de enviesamento, este instrumento foi aplicado apenas como complemento das entrevistas.

As respostas começaram a surgir em meados do mês de Outubro tendo sido agendas as entrevistas da seguinte forma:

- 23 de Outubro – Instituto Marquês de Valle Flôr (Dra. Rita Caetano)
- 30 de Outubro – OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento (Dra. Marisa David)
- 17 de Novembro – Leigos para o Desenvolvimento (Dra. Carmo Tomar de Lemos)
- 19 de Novembro – Assistência Médica Internacional – AMI (Dra. Ilda Costa)
- 24 de Novembro – Médicos do Mundo – Portugal (Dra. Rosa Pereira)

Relativamente às Universidades, houve um planeamento cuidado com a deslocação às mesmas sugerindo portanto uma colaboração das diferentes coordenadoras de curso. No caso da Universidade Técnica de Lisboa (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas) não houve essa possibilidade, portanto foi comunicado e realizado no próprio dia da deslocação. Outras excepções foram as Universidades dos Açores (Ponta Delgada) que foram enviados por e-mail e ainda a Universidade Nova de Lisboa (Faculdade de Ciências Sociais e Humanas) que terá sido um terceiro a levá-los. Assim sendo, os dias de realização/entrega dos questionários foram os seguintes:

Universidade do Minho – 26 de Outubro

Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia – entregue em 26 de Outubro e recebido a 9 de Novembro

Universidade Nova de Lisboa (Faculdade de Ciências Sociais e Humanas) – disponível em 29 de Outubro

Universidade de Évora – 3 de Novembro

Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – 3 de Novembro

Universidade dos Açores – Ponta Delgada – disponível dia 6 de Novembro

A par da recolha de informações no terreno, aprofundou-se o quadro teórico, assim como linhas orientadoras e de acção.

Ainda no que diz respeito à recolha de dados (guião de entrevista e inquérito por questionário) houve o cuidado de introduzir questões semelhantes (senão mesmo iguais) para tentar encontrar ou uma coerência nos vários discursos/respostas proferidos/dados ou, por outro lado, verificar possíveis contradições nas respostas, permitindo chegar a determinadas conclusões interessantes e fazer o contraponto entre aquilo que as ONGD pensam que transmitem e aquilo que efectivamente chega ao público – alvo seleccionado para este estudo.

Para além disso, foram fornecidas informações sobre as diferentes instituições, tais como, folhetos, *flyers*, brochuras, postais, boletins, vídeos institucionais. Todo este material serviu, posteriormente, para fazer uma análise de âmbito geral e informal que pudesse ter interesse para desvendar alguns traços das ONGD estudadas.

## **2. Unidade de Observação**

A unidade de observação terá por base uma amostra seleccionada para o efeito, pois não é possível avaliar toda a população universitária. O que se pretende é obter uma avaliação global do que efectivamente os alunos de Relações Internacionais conhecem ou reconhecem das ONGD Portuguesas.

### **2.1. Definição do Universo**

#### Qualitativa:

*Elementos (base de análise)* – Estudantes universitários do curso de Relações Internacionais do Ensino Público Português;

*Unidades de Sondagem* – Estudantes universitários do curso de Relações Internacionais do Ensino Público Português;

*Âmbito* – Ensino Superior Público de Portugal;

*Data* – Outubro e Novembro de 2009;

*Base de Referência* – Base de dados da Direcção de Serviços de Informação Estatística em Ensino Superior (DSIEES)

#### Quantitativa:

*Universo Finito (N)* = 1138 elementos/estudantes

## 2.2. Procedimento de Selecção da Amostra / Método de Amostragem

Foi utilizado o método de amostragem aleatória, porque permite que se infiram as características do universo (ou população) a partir das características da amostra. Todos os elementos do universo (N) têm a mesma probabilidade de serem seleccionados, logo, é a melhor forma de obter representatividade, aumentando o grau de confiança da amostra.

## 2.3. Cálculo da Dimensão da Amostra

Cálculo da amostra do universo total (amostragem aleatória simples) / Fórmula para Universo Finito:

$$n = [N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot \pi \cdot (1 - \pi)] / [(N - 1) \cdot e^2] + [Z_{\alpha}^2 \cdot \pi \cdot (1 - \pi)]$$

Dados:

- Universo (N) = 1138
- Erro = 0,05
- Intervalo de Confiança de 95%
- Logo  $Z_{\alpha} = 80^2$
- $\pi = 0,5$  (para a dimensão máxima da amostra)

Assim,

$$\begin{aligned} n &= [1138 \cdot 80^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)] / [(1138 - 1) \cdot 0,05^2] + [80^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)] \\ &\Leftrightarrow n = 1138 \cdot 160 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / [1137 \cdot 0,1] + [160 \cdot 0,5 \cdot 0,5] \\ &\Leftrightarrow n = 45520 / 113,7 + 40 \\ &\Leftrightarrow n = 45520 / 153,7 \\ &\Leftrightarrow n = 296,161 \cong \mathbf{296 \text{ elementos}} \end{aligned}$$

### Segmentação por Universidade

<b>Estabelecimentos de Ensino</b>	<b>N.º alunos inscritos</b>	<b>% Representativa da amostra</b>	<b>Amostra por estabelecimento</b>
Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia	212	19%	<b>56</b>
Universidade de Évora	123	11%	<b>32</b>
Universidade Minho	378	33%	<b>98</b>
Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	391	34%	<b>101</b>
Universidade dos Açores – Ponta Delgada	12	1%	<b>3</b>
Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	22	2%	<b>6</b>

### 3. Tipos de Dados

Este estudo incidirá sobre a análise de uma variável dependente – (re)conhecimento das diferentes ONGD – que provoca alterações nas restantes variáveis com ela relacionadas. Assim, como variáveis independentes da primeira temos: localização geográfica das instalações, logótipos, brochuras, folhetos, anúncios, divulgação dos projectos, vídeos institucionais, sítios. Neste trabalho, tenciona verificar-se a veracidade deste pressuposto assim como a sua amplitude, pois, pressupõe-se que as mudanças que se fazem sentir nestas variáveis têm, à partida, implicações na Imagem e Reputação das ONGD.

Sendo uma análise qualitativa e quantitativa, esta pesquisa terá uma recolha de dados primários e secundários:

- a) Dados Primários – dados recolhidos junto das próprias organizações estudadas, através de entrevistas semi-directivas estruturadas aos responsáveis pela área de comunicação das ONGD, juntamente com visitas às instalações permitindo o preenchimento do guião de observação;
- b) Dados Secundários – Estes dados podem ainda ser internos, que consistiu em informação disponível dentro da organização (missão, boletins, folhetos, brochuras, vídeos institucionais, divulgação de

projectos) e externos, cuja informação tem, origem externa à organização (aplicação do inquérito por questionário ao público - alvo).

#### **4. Métodos e Técnicas de Recolha de Informação**

A elaboração dos materiais de recolha de dados teve como base a metodologia de vários autores e técnicas já explanadas no capítulo anterior, como sejam:

- *Visual Audit* (Napolés e Olin), através da análise de alguns traços da identidade da ONGD;
- *Rotterdam Organizacional Identification Test* (ROIT; Van Riel), tentando desvendar e perceber a própria identificação com a ONGD;
- Teste ACID (Balmer e Soenen), confrontando qual a identidade actual, comunicada, ideal e desejada com a própria visão do público – chave deste estudo;
- Abordagem inspirada no Desenvolvimento Organizacional (Schein), apurando as principais características diferenciadoras da ONGD;
- Escala de Reputação Corporativa (Davis) e *Reputation Institute* (Fombrun), na medida em que se tenta perceber quais os sentimentos relativos a determinadas ONGD bem como características chave.

A escolha das técnicas de recolha de dados encontra-se intimamente ligada à natureza dos intervenientes envolvidos na pesquisa, visto que se pretende obter instrumentos apropriados para obter informações úteis ao estudo. Assim, e tendo em conta a sua natureza qualitativa, foram utilizadas as entrevistas pessoais e a observação directa; no que diz respeito à análise de um dado estímulo às ONGD foi utilizada a abordagem quantitativa, tendo sido colocado em prática o inquérito por questionário para a recolha de informação pertinente, tendo sempre em conta as metodologias já expostas.

##### **4.1. Protocolo de Entrevista**

A entrevista consiste numa técnica de recolha de dados que pressupõe o contacto face a face entre a pessoa que recolhe e a que fornece informações. Estas informações são, geralmente, sobre a pessoa inquirida, mas também sobre outras pessoas ou eventos relevantes. Foi, então, utilizada uma Comunicação Directa Não Estruturada:

- directa, uma vez que foi apresentado aos inquiridos o tema do questionário, sabendo à partida acerca do que respondiam;
- não estruturada, visto que será efectuada pela via da entrevista, logo, existe a possibilidade de alteração da ordem das perguntas e uma maior interacção.

Isto remete-nos para os tipos de entrevista que foram utilizados – as entrevistas exploratórias e as entrevistas semi-directivas. Primeiro, foram feitas entrevistas exploratórias a docentes que são, em simultâneo, investigadores especializados e peritos no tema em questão – Identidade, Imagem e Reputação Organizacional –, que ajudaram a melhorar o conhecimento de campo, a escolher os procedimentos mais indicados, os problemas com que normalmente se deparam, e os erros a evitar. Depois, foram efectuadas ao público a que a pesquisa se destina, ou seja, os colaboradores

especializados na área de comunicação das ONGD (também já identificados). Aqui, utilizou-se também a técnica das entrevistas semi-directivas/estruturadas. Consistiu num guião preliminar de perguntas que se moldou à situação concreta da entrevista, tendo por vezes sido alterado a ordem das questões, eliminando algumas e ainda aprofundando e clarificando alguns aspectos mal contornados.

Na prática, as perguntas foram elaboradas de um modo aberto, para que os inquiridos se sentissem à vontade para responder não só à questão pedida, mas também a outras de possível interesse para a investigação, sem que a entrevista se tornasse monótona. No entanto, no guião da entrevista (consultar Anexo II) estavam contempladas todas as perguntas que necessariamente teríamos de ver respondidas. Embora fossem de natureza aberta, as perguntas não deixavam antever uma resposta muito longa.

As perguntas foram elaboradas, tendo sempre em atenção a necessidade posterior de comparação com os dados recolhidos no exterior (no inquérito por questionário) e de uma análise de elementos já existentes, sítios e instalações.

Todas as perguntas são de resposta aberta, pelo que o entrevistado poderá dar livremente a sua opinião sem estar condicionado a pré-definições do tipo Sim/Não.

Foram realizados dois pré-testes a pessoas externas às organizações. Através dos mesmos, podia-se antever uma entrevista semi – longa, que rondava os 30 minutos, podendo mesmo ultrapassá-los, dependendo da disponibilidade e quantidade de informação a transmitir.

No decorrer da aplicação do instrumento, foi sempre efectuada a identificação do entrevistador, o seu objectivo, a importância das respostas espontâneas e sinceras. Para além disso, foi sempre pedida permissão para usar o gravador, ao qual todos aceitaram com gentileza.

Ao longo da realização das entrevistas, verificou-se que não era necessário fazer algumas perguntas porque já tinham sido respondidas pelos entrevistados noutras questões.

Além disso, foi importante esclarecer as seguintes questões: *Quais são as principais linhas estratégicas da organização? Qual a estratégia actual e futura da organização?* uma vez que os interlocutores não pertenciam directamente à direcção e portanto as respostas não poderiam ser conclusivas. Na maioria dos casos, a resposta foi no sentido da estratégia de comunicação, indo esta ao encontro da própria estratégia da organização.

A entrevista mais longa foi cerca de 50 minutos e a mais curta rondou os 15 minutos; no total as entrevistas variavam entre 25 a 30 minutos (como média).

O guião de entrevista (consultar Anexo II) para os colaboradores da área de comunicação das ONGD foi uma peça fundamental para desvendar alguns traços da Identidade Organizacional bem como perceber a existência ou não de uma política de comunicação institucionalizada. Por isso mesmo, dedicou-se especial atenção a este instrumento, tentando ser o mais completo e coerente possível.

O guião contempla quatro categorias temáticas às quais os entrevistados deverão dar resposta. São elas: a identificação do entrevistado, a relação com a organização, a relação da organização com os colaboradores e a gestão estratégica da comunicação.

Estas são as matérias pelas quais me debruçarei para melhor compreender a Identidade das ONGD por um lado e a questão da comunicação, por outro, podendo ainda identificar os traços fundamentais e melhor responder aos objectivos inicialmente propostos.

## **- Questões**

### **1) Identificação do entrevistado**

A primeira categoria diz respeito à identificação do entrevistado, sendo um momento importante para criar empatia com o sujeito entrevistado e, ao mesmo tempo, conhecer a sua posição e área de formação.

Nela fazem parte as perguntas: ***Idade?*** e ***Qual é a sua formação?***

### **2) Relação com a organização**

Com esta categoria pretende-se verificar se os colaboradores das organizações observadas “vestem ou não a camisola”, ou seja, tenta-se perceber qual o grau de envolvimento e o nível de compromisso. Logo, interessa saber o que pensam os colaboradores da ONGD a que pertencem.

#### ***Na sua opinião, o que distingue esta ONGD das restantes?***

Comparando a ONGD em causa com o exterior, pretende-se verificar se o colaborador defende a sua organização e de que forma o faz. Se é entusiasta a falar dela, ou, se pelo contrário, preferia trabalhar noutra ONGD semelhante.

#### ***Quais considera serem os principais pontos fortes e pontos fracos?***

Obrigando o entrevistado a reflectir sobre a organização, o objectivo é, e no seguimento da pergunta anterior, perceber até que ponto o colaborador conhece a organização e que representação tem da mesma. Outro objectivo é verificar a quantidade e qualidade quer dos pontos fortes como dos pontos fracos que identifica.

#### ***Quais considera serem os principais factores de motivação para os colaboradores?***

Mais uma vez, irá permitir verificar a motivação e empenho dos colaboradores e entender o que a organização faz, internamente, para que isso aconteça.

#### ***Defina a missão desta ONGD.***

Pede-se ao entrevistado que, na sua perspectiva, descreva a missão da organização a que pertence, para perceber se este conhece e reconhece a importância da mesma no contexto actual, assim como, das suas próprias funções no contexto da ONGD.

***Caracterize esta ONGD numa só palavra.***

Esta questão pretende não só sintetizar o que o entrevistado pensa da ONGD mas também servir como meio para confrontar estas respostas com as respostas dadas pelos inquiridos externos à organização – estudantes de Relações Internacionais.

**3) Relação da organização com os colaboradores**

Este conjunto de perguntas vai incidir nos modos de fazer, práticas/procedimentos e nas actividades desenvolvidas. Pretende-se, então, identificar alguns suportes de comunicação utilizados pelas diferentes ONGD para comunicar internamente com seus colaboradores e voluntários, permitindo identificar (ainda que em menor escala) os valores inerentes ao trabalho que são difundidos na organização e de que forma são estes divulgados. Incide, portanto, na identificação da comunicação com os colaboradores.

É uma categoria de interesse, pois decerto que vai permitir avançar no tema e traçar algumas particularidades da personalidade das ONGD, por um lado, e perceber e descortinar métodos utilizadas na comunicação interna, por outro.

Esta categoria de perguntas concerne ainda ao relacionamento entre as pessoas que colaboram com a ONGD. Aqui, interessa saber quais são os valores que orientam a interacção social.

***Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação?***

Pretende-se identificar instrumentos e formas de comunicação interna por forma a melhor compreender o tipo de ONGD em termos de comunicação. Ou seja, pretende-se reconhecer a forma privilegiada de comunicar com os colaboradores e de transmitir informação relevante.

***Como é recolhida e armazenada a informação que circula na organização?***

Mais uma vez e na sequência da questão anterior pretende-se compreender os mecanismos de trabalho e de interacção de departamentos e dos próprios colaboradores.

***Na generalidade, a organização põe em prática mecanismos de participação dos colaboradores? Sob que formas? Em que domínios?***

É uma forma de identificar que tipo de ONGD é, se tem uma postura rígida e inflexível na direcção, ou, se pelo contrário, é adaptável, flexível e a comunicação flui em ambos os sentidos (ascendente e descendente).

***A nível interno, existem algumas actividades esporádicas ou regulares que digam respeito à convivência dos colaboradores? Existe alguma data especial que é comemorada? Por exemplo, o dia da criação.***

Pretende-se identificar a existência de uma cultura que privilegia a convivência dos colaboradores ou não com actividades extra-laborais. O objectivo é verificar datas/dias que são comemorados pelas ONGD, e perceber o porquê e qual a sua relevância.

***Como é que se vive/qual é o clima dentro da organização aquando de um lançamento de uma nova campanha?***

Pretende-se saber como é que os colaboradores se sentem quando uma campanha está prestes a ser lançada e qual é o ambiente vivido na organização.

***Qual considera ter sido o projecto nos últimos dois anos com mais notoriedade?***

Esta questão servirá como contraponto e como forma de comparação entre as respostas dadas pelos estudantes universitários (público externo) e os próprios colaboradores das ONGD (público interno), tentando eleger o projecto mais visível.

**4) Gestão estratégica da Comunicação**

Com esta categoria pretende-se identificar eventuais linhas estratégicas em que a comunicação actual e interage, perceber quem, como e onde é que se passa a informação para o exterior e reconhecer suportes comunicacionais externos. Esta temática irá incidir na própria estratégia de comunicação que é implementada pela ONGD.

***Quais são as principais linhas estratégicas da organização? Qual a estratégia actual e futura da organização?***

Esta questão serve para introdução à temática da Comunicação e enquanto forma de entender a visão da organização e seu enquadramento no contexto actual, tentando vislumbrar quais as acções orientadoras da própria ONGD.

***Têm profissionais de comunicação a desenvolver a estratégia da organização?***

Tentar perceber se existe uma política/estratégia de comunicação da ONGD através da alocação de recursos à Comunicação e se estes têm um papel activo no desenvolvimento da estratégia implementada.

***Quais os objectivos a curto, médio e longo prazos?***

Mais uma vez tenta-se descortinar quais as finalidades, em termos de comunicação, para a ONGD, especificando desde as mais prementes até às de longo prazo.

***Quais pensa serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades da organização?***

Nesta questão é preciso identificar quais os assuntos urgentes por um lado, e quais os obstáculos perante a organização, por outro. Aqui, existe a liberdade de resposta face exclusivamente à organização ou então face à comunicação em si, pretendendo-se desta forma, perceber se os entrevistados recorrem mais a situações da organização ou específicas do departamento de comunicação.

***Como se trata e quem decide da informação que é veiculada para o exterior?***

Identificar procedimentos específicos de comunicação externa, e verificar se existe algum superior a decidir a informação que é difundida para o exterior ou se são os próprios profissionais de comunicação que têm autonomia para o fazer.

***Há alguém responsável por esta função? Quem?***

No seguimento da questão anterior e como forma de complementar as respostas anteriores, saber se há alguém destinado a trabalhar a comunicação para o exterior.

***Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação para o exterior?***

Pretende-se identificar instrumentos e formas de comunicação externa por forma a melhor depreender o tipo de comunicação exercido em cada ONGD, saber se já foram implementados vários instrumentos importantes, ou, se pelo contrário, ainda é necessário investir nesta área.

***Quem planeia os documentos da organização? Quem os prepara?***

Mais uma vez, perceber qual o responsável pelos documentos/informações da ONGD, se é o profissional de comunicação ou não.

***Qual é o instrumento por excelência para contactar os seus públicos institucionais?***

Seleccionar/identificar qual o suporte de comunicação mais utilizado e mais importante para a ONGD se relacionar com os seus públicos.

***Como fazem a segmentação dos vossos públicos?***

Perceber se existe uma estratégia de segmentação e divisão dos diferentes públicos e se sim identificar quais são.

***O que é que o planeamento e preparação de uma campanha envolve? E quem?***

Com esta questão deseja-se alcançar se as campanhas desenvolvidas são estritamente da autoria dos profissionais de comunicação ou se existe outro tipo de colaboração e envolvimento de outros colegas ou, eventualmente, departamentos.

***Considera que o logótipo e missão desta ONGD são conhecidos e reconhecidos pelos públicos a que se dirigem?***

Para terminar, mais uma questão de controlo apenas para perceber se os profissionais de comunicação consideram que a sua ONGD é conhecida e reconhecida pelos seus públicos, sendo que servirá também para confrontar mais tarde com a análise efectuada através dos questionários.

#### **4.2. Protocolo de Observação directa**

A observação é uma técnica de recolha de impressões e registos sobre um fenómeno, através do contacto directo com as pessoas a serem observadas ou através de instrumentos auxiliares. Para se poder proceder a uma recolha de informação através da observação, certos requisitos têm que ser previamente satisfeitos: os dados devem estar acessíveis para observar; o comportamento deve ser repetitivo, frequente ou previsível; o comportamento deve abranger um período de tempo relativamente curto (Cf. Patricia Ann Paine *et al.*, 1998).

Na Grelha de Observação (consultar Anexo II), os objectos de observação vão estar enquadrados em quatro variáveis distintas: o Espaço, a Decoração, o Ambiente de Trabalho e o Comportamento dos Colaboradores. Dentro destas categorias de observação estão aspectos particulares que ajudaram a ilustrar e caracterizar em particular cada categoria.

#### **4.3. Protocolo do Inquérito por Questionário**

De um modo geral, o questionário aplicado (consultar Anexo II) tem uma parte inicial em que se explica ao inquirido a razão pela qual é necessário que responda àquelas questões e a pertinência do estudo, bem como a identificação e proveniência do próprio investigador. De seguida, há um espaço reservado à identificação do inquirido – Idade, Género e Estabelecimento de Ensino. Posteriormente, incide no conhecimento efectivo das ONGD estudadas, seu logótipo, *flyers*, cartazes, localização geográfica, cores, área de actuação. Ao longo do questionário é notório a presença de instruções e indicações para o preenchimento fácil e autónomo. Também terá uma parte específica para os projectos para o desenvolvimento e áreas geográficas mais beneficiárias da acção destas organizações. Termina, obviamente, com um agradecimento especial à sua colaboração.

As questões são, de um modo geral, fechadas e com hipótese de escolha múltipla simplificando o método de resposta. No entanto, foi imperativo adicionar algumas questões abertas de resposta livre, sendo, portanto um questionário do tipo misto.

Foram realizados três pré-testes ao questionário e aplicado mais tarde à amostra calculada por universidades, representando a população universitária de Relações Internacionais do ensino público português. Não houve interacção directa com os inquiridos nem necessidade de esclarecimentos.

Apesar de se apresentar um questionário longo (4 páginas), era apenas composto por 11 questões, 2 questões abertas, 8 questões fechadas e 1 questão mista. Assim sendo, estimou-se (e mais tarde viria a

confirmar-se) que o tempo médio de preenchimento dos questionários seria entre 5 a 7 minutos por pessoa.

### - Questões

#### **Identifique 5 Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) que conheça.**

Esta pergunta de carácter aberto é uma forma de perceber se os inquiridos conhecem algumas ONGD ou não, tendo em conta que funciona enquanto *top of mind*, ou seja, identificar quais as ONGD que surgem na mente dos inquiridos em primeiro lugar. Serve também para uma questão de entrada e de contextualização.

#### **Dos logótipos abaixo apresentados identifique com uma cruz aqueles que conhece, e caso se recorde, o nome da organização, cor predominante e área de intervenção.**

Questão mista que engloba várias resposta face às ONGD estudadas. Pretende-se saber se os inquiridos conhecem em primeiro lugar e depois se sabem qual é o nome da instituição, as cores do logótipo e a área de intervenção/actuação.

Aqui houve o cuidado de retirar dos logótipos todas as características que pudessem levar ao nome com facilidade, com a excepção da OIKOS, Cooperação de Desenvolvimento que não tinha um símbolo específico.

Símbolo trabalhado	Símbolo Original	Nome da Organização	Área de Intervenção
		Instituto Marquês de Valle Flôr	Desenvolvimento Socioeconómico e Cultural
		Fundação de Assistência Médica Internacional (AMI)	Assistência Médica, Acção Social, Defesa do Ambiente e Consciencialização
		Leigos para o Desenvolvimento	Promoção Social, Educação, Saúde e Pastoral

		Médicos do Mundo	Ajuda Humanitária Exclusão Social, Cooperação e Educação para o Desenvolvimento
		OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento	Acção Humanitária, Direitos Sociais e Económicos e Educação para o Desenvolvimento

**Conhece algumas das seguintes ONGD?**

Pergunta do tipo Sim/Não que complementa o quadro anterior, questionando directamente o inquirido se conhece ou não determinada ONGD (Fundação de Assistência Médica Internacional – AMI; OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento, Leigos para o Desenvolvimento, Médicos do Mundo – Portugal, Fundação Instituto Marquês de Valle Flôr).

Caso o inquirido não conhece nenhuma das ONGD expostas, o questionário terminaria nesse momento.

**Como teve conhecimento das organizações que conhece?**

Aqui pretende-se saber, e caso o inquirido conheça algumas das ONGD estudadas, qual foi o meio utilizado, começando desde já a antever qual o melhor veículo de informação para o exterior de cada ONGD. Alguns exemplos: televisão, jornais, rádio, internet, amigos e/ou familiares, professores, campanha de rua, outros.

**Já leu ou viu alguma informação sobre estas organizações?**

Mais uma questão fechada do tipo Sim/Não em que se questiona se o inquirido já visualizou ou leu alguma informação/documento sobre as ONGD que efectivamente conhece.

**Se respondeu sim, identifique qual o suporte. (Poderá responder a mais do que um item)**

Solicita-se que o inquirido identifique o suporte/instrumento que terá tido contacto. Mais uma vez, este contacto directo com informação e/ou documentação das ONGD permite desvendar quais os instrumentos que maior impacto têm, algo que irá também ser verificado junto das ONGD. Fazem parte das possíveis respostas, os seguintes suportes: cartazes, folhetos, pagina Internet, brochuras, rádio, cartões e/ou postais, televisão, correio electrónico, revistas e/ou jornais, outros.

***Das seguintes regiões, quais considera terem sido locais de maior intervenção destas ONGD? Indique 2/3 regiões apontando ordenadamente o local de maior intervenção e os seguintes com 1ª, 2ª e 3ª.***

Com esta questão, é nossa intenção verificar se o conhecimento das ONGD é superficial ou se, pelo contrário, é um conhecimento de facto e reconhece-se o trabalho desenvolvido por estas organizações através das áreas geográficas de actuação. Solicitou-se também que o efectuassem a partir de uma ordem de maior intervenção mas em termos de análise não foi possível obter essa ordem, até porque muitos inquiridos responderam com uma cruz.

Neste campo, foram listadas quase todas as áreas geográficas do globo: África Subsariana, Norte de África, África Lusófona, Sudoeste Asiático, Sueste Asiático, Médio Oriente/Extremo Oriente, América Latina, América do Norte, Europa, Leste Europeu, Europa Setentrional e Europa Mediterrânea. Seguem-se as respostas correctas:

	AMI	Instituto Marquês de Valle Flôr	Leigos para o Desenvolvimento	Médicos do Mundo	OIKOS
África Subsariana					
Norte de África					
África Lusófona	1º	1º	1º	1º	1º
Sudoeste Asiático					
Sueste Asiático	(4º)	(4º)	3º	(5º)	
Médio Oriente/Extremo Oriente	2º			3º	
América Latina	(5º)	2º		(4º)	2º
América do Norte					
Europa	(3º)	3º	2º	2º	3º
Leste Europeu					
Europa Setentrional					
Europa Mediterrânea					

***Das seguintes projectos, acções ou intervenções, quais considera terem sido levados a cabo por cada ONGD?***

Mais uma vez esta questão serve para perceber qual o grau de conhecimento de cada ONGD. Compreende-se que é uma questão difícil, no entanto, serve como filtro para analisar se o conhecimento é efectivo em relação à actividade/projectos desenvolvidos ou se, pelo contrário, consiste num reconhecimento gráfico e mais superficial.

	AMI	Instituto Marquês de Valle Flôr	Leigos para o Desenvolvimento	Médicos do Mundo	OIKOS
Escolinhas Rurais da Namaacha				Internacional	
Catedral de Lifidzi			Internacional		
Centros Porta Amiga	Nacional				
Missão de Uíge			Internacional		
Aventuras Solidárias	Internacional				
Furacão Stan					Internacional
Inclusão Social Urbana – Brasil		Internacional			
Comunidade de Apoio à Vida				Internacional	
XVI Concurso de Fotografia – Ambiente					Nacional
Saúde Escolar e Assistência Enfermagem	Internacional				
Rostos Invisíveis		Nacional			
Assistência Escolar e Médica Órfãos da Sida	Internacional				
Turismo Ético em Tutuala		Internacional			
Centro Apoio Escolar S. Pedro Claver			Nacional		
Rotas para a Saúde				Nacional	
Melhoria da Atenção Primária à Saúde				Internacional	
Tsunami de 2004					Internacional
Escola + - São Tomé e Príncipe		Internacional			
Campos de Refugiados no Malawi			Internacional		
Furacão Mitch					Internacional

**Correlacione as seguintes afirmações com as ONGD expostas.**

As afirmações escolhidas nesta questão são, em grande parte, marcadas pelas próprias missões das ONGD. Atendendo ao facto de que a missão e os slogans ficam na memória com muito mais facilidade, tenta-se perceber se este tipo de informação e conteúdos chega ao público em geral de uma forma generalizada ou não.

	AMI	Instituto Marquês de Valle Flôr	Leigos para o Desenvolvimento	Médicos do Mundo	OIKOS
ONGD de cariz católico que não é indiferente à realidade complexa e desigual do Mundo.			X		
Organização humanitária e inovadora que intervém em situações de crise e de emergência.	X				

O nosso objectivo é um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável.					X
Apoiamos o desenvolvimento do mundo lusófono, potenciando capacidades humanas, naturais e materiais.		X			
Lutamos contra todas as doenças até mesmo a injustiça.				X	

***Se tivesse que caracterizar cada ONGD que conhece numa só palavra, qual seria?***

Esta questão é mais uma questão de confrontação de ideias: entre aquilo que a própria ONGD pensa de si (identidade) e a percepção que o exterior tem da organização (imagem e reputação). Acaba, em última análise por dar a liberdade (por ser uma questão aberta) de sintetizar numa só palavra o que determinada ONGD representa para cada inquirido.

***Como classifica a actuação e prestação na sociedade civil de cada uma das ONGD que conhece?***

Consiste na avaliação da ONGD que conhece, na apreciação e estima que os inquiridos têm de determinada organização e dos seus projectos/acções/actividades. No fundo, é uma pergunta destinada à constatação e identificação da reputação de cada uma. Os itens (de resposta múltipla) foram: Muito Boa, Boa, Satisfatória, Medíocre e Má/Péssima.

***Atendendo aos projectos desenvolvidos nos últimos 3 anos pelas diferentes ONGD, enuncie qual delas considera ter maior notoriedade?***

Pretende-se terminar o questionário tentando perceber qual das ONGD estudadas tem maior visibilidade e notoriedade para o inquirido.

## **5. Técnicas de análise de dados**

A análise dos dados recolhidos será feita a partir da metodologia da análise de conteúdo às entrevistas e a análise estatística dos questionários. Estas duas análises justificam-se por ser um estudo descritivo baseado nas duas abordagens (qualitativa e quantitativa). Assim, é um modo de analisar qualitativamente os discursos produzidos pelos entrevistados das ONGD, sendo que se retiram dos mesmos os dados necessários para confirmar ou refutar as hipóteses inicialmente propostas; bem como quantificar as respostas dos inquiridos que permitem responder à questão de partida.

## 5.1. Análise das Entrevistas

A primeira etapa da análise das entrevistas foi proceder à transcrição integral das mesmas. Após esta transcrição e de ter o material, fez-se uma leitura geral de todas as entrevistas, da qual surgiram uma série de categorias temáticas e sub – categorias que suportam a categoria inicial. Estas categorias foram revistas várias vezes, até se chegar às finais, aquando da codificação das entrevistas e serviram para complementar o material já recolhido sobre as diferentes ONGD estudadas e ter um discurso em primeira mão sobre a comunicação institucional. Isso viria a permitir, posteriormente, contrapor os vários discursos e encontrar tendências bem como contrapor sobre o que as ONGD dizem de si próprias (identidade) com aquilo que o público – alvo estudado reconhece (reputação).

Os temas/categorias utilizados foram os seguintes:

### 1) Informação da ONGD

Este tema engloba tudo o que diga respeito à ONGD em causa, em termos gerais. Tem a ver com o modo como os entrevistados falam da própria organização, por exemplo, relativamente à sua colaboração, ambiente de trabalho, ou, por outro lado, problemas e dificuldades identificados bem como o próprio posicionamento e estratégia da organização.

- a. Missão
- b. Posicionamento
- c. Estratégia
- d. Aspectos positivos
- e. Aspectos negativos

### 2) Comunicação com os Colaboradores e Voluntários

Esta categoria pretende identificar quais as técnicas e métodos utilizados para promover a comunicação interna e saber quais os suportes utilizados, assim como perceber se, internamente existem mecanismos de participação e identificar quais os principais factores de motivação, ligados obviamente à própria comunicação instituída.

- a. Instrumentos/suportes
- b. Comemorações/Convivência
- c. Mecanismos de participação
- d. Factores de motivação

### 3) Comunicação com os Públicos Externos

Tal como acontece na categoria anterior, aqui tenta-se identificar quais os suportes e eventualmente os meios utilizados para promover a ONGD junto dos públicos institucionais, perceber se existe uma política de comunicação implementada, uma segmentação dos principais *stakeholders* e perceber o que o desenvolvimento de uma campanha envolve e quem.

- a. Instrumentos e meios**
- b. Segmentação de públicos**
- c. Campanhas e projectos**

Esta proximidade entre as categorias vai permitir uma comparação dos discursos dos “comunicadores” das ONGD entre si e mais tarde com as respostas dos estudantes de Relações Internacionais inquiridos.

## **5.2. Análise Estatística – SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)**

Para efectuar e preparar os dados foi necessário realizar primeiro uma limpeza dos dados para análise. Os dados não devem conter erros de modo a que os resultados da análise sejam fiáveis. Mais tarde, criou-se uma espécie de léxico de dados onde toda a informação sobre as diferentes variáveis deve ser definida – nomes, formatos e descritivos de variáveis – bem como descritivos dos valores categóricos possíveis. Também foi preciso definir índices de múltipla resposta e escalas, ou seja, combinar múltiplas variáveis numa só.

Para melhor conhecer os dados foi necessária uma análise descritiva. Os objectivos desta etapa são: sumarizar a informação e obter uma descrição fiável das variáveis de interesse.

Uma vez conhecidos os dados, procedeu-se à chamada análise de dados inferencial que inclui: a análise de múltiplas variáveis dependentes que permitam estimar e/ou correlacionar dados e variáveis; medição do (re)conhecimento de várias ONGD; estimativas e correlações não lineares, através de associação de variáveis do estudo; e identificação e classificação de grupos.

O objectivo desta análise foi o de criar resultados de fácil percepção e compreensão.

## **IV. ONGD Portuguesas: Do Conhecimento ao Reconhecimento**

Num primeiro momento procedemos, através da análise documental, da análise dos sítios e no questionamento directo junto dos responsáveis pela comunicação das diferentes instituições, a uma caracterização tão pormenorizada como possível das suas estratégias de “expressão” das suas identidades organizacionais.

Num segundo sub – capítulo apresentamos os resultados (bem como a sua análise) do estudo desenvolvido visando a apreciação sobre o grau e conhecimento e reconhecimento que os estudantes em causa têm das ONGD estudadas.

### **1. Análise da Expressão da Identidade das ONGD**

#### **1.1. Caracterização do Instituto Marquês de Valle Flôr (IMVF)**

O Instituto Marquês de Valle Flôr é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento e tem por missão a promoção do desenvolvimento sócio – económico e cultural nos países de língua portuguesa, potenciando as capacidades humanas, naturais e materiais de cada território com vista a um mundo mais justo e equilibrado. De modo a alcançar a missão a que se propõe, o IMVF rege-se pelos seguintes valores que exprimem a sua identidade:

- Equidade social, política, económica e de género;
- Rigor na gestão e execução dos projectos e programas;
- Espírito de Parceria, baseado na partilha de recursos e responsabilidades com parceiros locais, nacionais e internacionais;
- Sustentabilidade das acções, assente no envolvimento, capacitação e responsabilização das comunidades beneficiárias dos projectos ([www.imvf.org](http://www.imvf.org), acesso em Agosto de 2009);

Para além disso, tem como visão intervir nos países lusófonos no âmbito da Cooperação para o Desenvolvimento através da elaboração e execução de projectos de elevada qualidade nas áreas da saúde, segurança alimentar, desenvolvimento rural, direitos humanos, educação e capacitação, apostando numa relação duradoura com as populações locais e constituindo parcerias sólidas com instituições locais e organismos internacionais, criando assim condições para a obtenção de efeitos de longo prazo e de impacto profundo e sustentável.

Criado por vontade de D. Maria do Carmo Dias Constantino Ferreira Pinto, Marquesa de Valle Flôr para perpetuar a memória de seu marido e de seu filho, o Instituto foi constituído a 1 de Agosto de 1951, pelo decreto – Lei n.º 38 351, com o estatuto de Utilidade Pública Nacional, tendo iniciado sua actividade nesse mesmo mês.

A sua acção consistia sobretudo em apoiar investigações e promover conferências na área da cooperação, saúde e agricultura. Desde a sua fundação o Instituto definiu como âmbito de actuação desenvolver projectos e outras iniciativas nos países de língua portuguesa.

Durante os primeiros anos centrou-se essencialmente em São Tomé, onde, desde 1912, a Sociedade Agrícola Valle Flôr desenvolvia as suas principais actividades. Desde o ano de 2000 está presente em todos os países lusófonos: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor Leste.

Tendo em conta os relevantes serviços prestados por esta Instituição ao longo da sua existência, foi agraciada em Junho de 1995, por iniciativa de Sua Excelência o Presidente da República, com o Grau de Membro Honorário da Ordem de Mérito.

Actualmente o IMVF tem desenvolvido as suas actividades nas áreas da Cooperação para o Desenvolvimento e da Educação para o Desenvolvimento.

Na área da Cooperação para o Desenvolvimento intervém ao nível da luta contra a pobreza, nomeadamente desenvolvendo projectos nas áreas da saúde, do saneamento, do apoio a actividades geradoras de rendimento, na criação de infra-estruturas de saúde e sociais, no desenvolvimento rural e no apoio à capacitação institucional, em zonas urbanas e rurais dos países em vias de desenvolvimento, apostando num desenvolvimento sustentado, assente no envolvimento responsável da comunidade.

Neste momento desenvolve projectos nos seguintes países: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné – Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste (consultar Anexo III).

Através da entrevista aplicada (consultar Anexo III), foi possível obter o panorama geral de algumas das características identificadoras do Instituto bem como desenhar a estrutura de comunicação montada.

Assim sendo e tendo em conta as categorias de interesse, foi possível averiguar o seguinte:

- Relativamente às **Informação da ONGD**

#### **i. Missão**

Identificam enquanto missão, a promoção ao nível económico, social e cultural nos países de expressão portuguesa. No entanto, também foi expresso que esta missão apesar de inerentemente abarcar toda a área de intervenção do Instituto, não transmite a ideia (e que internamente é bastante importante) de educação para o desenvolvimento nem de consciencialização. Admitem, portanto, que terá de ser revista nesse sentido.

#### **ii. Posicionamento**

O IMVF assume-se enquanto ONG para a cooperação e para o desenvolvimento, por um lado, e enquanto mentora da educação para o desenvolvimento, sensibilizando e consciencializando as populações, por outro.

Estão presentes em todos os países de expressão portuguesa e é essa a sua esfera de intervenção. Consideram que é importante levar as boas práticas de um país para o outro e isso é muitas vezes conseguido com a colaboração das ONG locais, promovendo relações de parceria e sustentabilidade, algo também realçado na entrevista.

Um dos motivos que mais permeiam na actividade do Instituto é, sem dúvida, a formação e capacitação (que são transversais a todos os projectos implementados) e a promoção da autonomia aos beneficiários dos projectos, levando-os a serem independentes.

### **iii. Estratégia**

No âmbito da actuação, a estratégia consiste em manter as áreas de intervenção em que se têm especializado e destacado e reforçar esta mesma actividade, desenvolvendo novos sectores de acção. Isso implicará: a) crescimento em número de projectos; b) reforço das áreas de actividade onde já estão; c) procurar novas parcerias (troca de informação e partilha, troca de boas práticas, encetar novos contactos em Portugal e nos países onde actuam).

No que respeita ao tipo de serviços prestados, manter o posicionamento de elevados padrões de exigência: qualidade e fiabilidade dos projectos, respondendo às constantes mudanças com uma capacidade de adaptação e de inovação permanentes.

Relativamente à própria organização há que efectivar um reforço da mesma através de uma política de comunicação institucional forte e de participação em eventos. É preciso não esquecer também a divulgação de projectos e um reforço claro da comunicação entre a sede e as delegações, com o objectivo de promover o espírito de equipa, “sentirem a cultura da organização lá também”.

Além disso, é importante manter a bem sucedida política de recursos humanos, recrutando os melhores técnicos disponíveis no mercado e que abraçam a missão e valores do Instituto e começar por crescer em volume e só depois em estrutura.

Em termos de comunicação e formalmente, não existem profissionais de comunicação a desenvolver a estratégia de comunicação. No entanto, acabam sempre por opinar e discutir algumas ideias e decisões, por exemplo, na reunião anual que têm. Tudo muito informal e de forma natural.

### **iv. Aspectos positivos**

Os aspectos positivos realçados ao longo da entrevista foram muitos mas objectivamente a experiência e o modo de trabalhar foram os eleitos. Para tal, é preciso fortalecer a equipa para manter o nível em termos de execução de projectos e sua alocação.

### **v. Aspectos negativos**

Foram também identificados alguns pontos menos agradáveis como sejam a comunicação e a postura *low profile* e a dispersão geográfica (que dificulta a comunicação). É necessário, pois, um mecanismo de maior participação, de confronto de ideias e maior troca de informação, fazendo a ponte com as mais variadas delegações.

- Relativamente à **Comunicação com os Colaboradores e Voluntários**

**i. Instrumentos/suportes**

Em termos de suportes comunicacionais utilizados para comunicar internamente, foram identificados os seguintes: o contacto pessoal (bastante privilegiado por se tratar de uma organização relativamente pequena), o mailing, as reuniões de equipa periódicas e a intranet (embora este último não tenha a aderência desejada).

No que diz respeito à organização da informação, esta encontra-se numa pasta comum, em rede, sendo que lá podem ser encontradas várias participações em eventos bem como agenda de reuniões.

**ii. Comemorações/Convivência**

Com relação ao convívio entre os colaboradores, são comemoradas as festividades habituais (Natal, Páscoa, Carnaval); também são efectuados pequenos lanches nos aniversários de cada um e, pelo menos duas vezes por ano, são efectuados jantares com o concelho de administração.

**iii. Mecanismos de participação**

Não existe nada instituído mas há autonomia para isso, até porque são requisitadas opiniões, soluções, mas a título informal e de forma natural. No entanto, há sempre um superior hierárquico que efectivamente decide. Denota-se grande informalidade nesse sentido.

**iv. Factores de motivação**

Ao longo da entrevista foram identificados vários factores de motivação que se passam a expor de seguida: o facto de ser possível desenvolver uma actividade/projecto de raiz, a autonomia da realização das tarefas e do trabalho diário, a causa em si, trabalham por gosto, o ambiente é bastante informal e há também a possibilidade de realizar tarefas distintas e complementares. A entrevistada afirma mesmo: “acreditamos naquilo que fazemos”.

- Relativamente à **Comunicação com os Públicos Externos**

**i. Instrumentos e meios**

Relativamente à política de comunicação para o exterior são privilegiados os seguintes suportes e meios: sítios (principalmente), participação em eventos (por exemplo a feira anual do desenvolvimento organizada pelo IPAD, feiras nos países de intervenção e seminários vários), brochura, folhetos dos projectos, vídeo institucional e, mais recentemente, as redes sociais.

Neste campo, o responsável de comunicação é responsável por gerir a informação puramente institucional, como seja, o site, folhetos e documentação formal. Mas nem sempre é este profissional que divulga a informação para o exterior, isso depende sempre da área, do tema (por exemplo, alguns gestores de projectos acabam por ser eles a efectivar a divulgação).

## ii. Segmentação de públicos

Relativamente à segmentação de públicos denota-se que não existe uma segmentação definida *a priori*. De facto, esta vai sendo definida consoante os projectos. Existe uma vontade de o fazer até porque têm várias bases de dados que necessitam de tratamento em termos de filtro de informações. No entanto, há uma preocupação especial com os jornalistas, entidades congéneres e outras ONG bem como escolas e alunos.

## iii. Campanhas e projectos

As campanhas envolvem quatro etapas distintas e igualmente importantes. São elas: a análise, a preparação das ideias e acções, a sua apresentação ao director de projectos e finalmente a sua execução.

De um modo geral, as campanhas são vividas por todos os colaboradores sendo que há uma partilha das mesmas, ainda que informalmente.

## - O Logótipo



O logótipo do IMVF é composto pelo símbolo e pelo nome (IMVF – Instituto Marquês de Valle Flôr) bem como da identificação e posicionamento da organização – Organização Não Governamental para Desenvolvimento.

O *lettering* escolhido é um tipo de letra comum Times New Roman, de fácil leitura e visível.

As cores são essencialmente cores frias, vários tons de azul e branco. O azul é a cor do céu e do ar e sugere-nos conceitos como imaginação, liberdade, evasão, sonho, fidelidade, amor, fé, real e aristocracia. Já o branco contém todas as cores. É purificador e transformador. Representa a perfeição e o amor divino. Estimula a humildade e a imaginação criativa.

No que diz respeito ao símbolo, este é composto por um círculo e metade de uma espécie de sol. Na simbologia das formas, o círculo é associado ao ponto e ambos podem ser considerados como sinais supremos de perfeição, união e plenitude. O círculo é também sinónimo de movimento, expansão e tempo. Quando relacionado com o céu, o círculo é um símbolo do mundo espiritual.

Assim sendo, pode-se acrescentar que o símbolo do IMVF transmite uma ideia de perfeição que tenta ascender, união de esforços para um mundo equitativo e justo e de expansão e crescimento dos projectos e dos próprios países em que desenvolve a sua actividade, valores estes que se coadunam com a própria identidade do Instituto.

### **- O Site Institucional ([www.imvf.org](http://www.imvf.org))**

O site institucional do IMVF (consultar Anexo III) é um site extremamente técnico que aposta na informação, permitindo o acesso a vários *links* de instituições do ramo. Em termos de conteúdos denota-se que é bastante completo e intuitivo na sua navegabilidade. No entanto, também se verifica que, para além da apresentação do Instituto e dos seus projectos, há uma carência em termos de discussão/debate de temas/áreas de actuação desta organização que poderiam ter interesse. Esta carência é colmatada com a área reservada às notícias fazendo a ponte com o exterior e também através dos vários *links* que proporciona (quer enquanto entidades parceiras, como sites relacionados). De um modo geral, é um site puramente informativo, simples em termos gráficos e de fácil compreensão e acessibilidade, permitindo o contacto com a organização.

### **- A Sede: Instalações e Ambiente de Trabalho**

A sede do IMVF (consultar Anexo III) localiza-se na Rua de São Nicolau n.º 105, mais precisamente, na zona da Baixa – Chiado. Apesar de esta ser uma zona prestigiada e histórica da cidade, é também um local muito movimentado durante o dia. Já no que diz respeito à rua, é uma pequena rua com edifícios extremamente antigos, quase históricos e altos.

Tal como o exterior do edifício é bastante antigo, o seu interior também o é. Todos os aspectos do prédio mostravam a sua antiguidade, tal como as velhas escadas de madeira e as passadeiras que as acompanham, assim como os estreitos corredores e as portas altas trabalhadas em madeira.

O IMVF é composto por dois andares com características distintas: um deles, amplo, sem divisões, aspecto antigo que se assemelha a um arquivo, embora não seja, portanto tem bastante pastas e documentação ao longo de todo o andar. É onde se situa o departamento financeiro. É também aqui que se efectua o atendimento a partir de um balcão de madeira e um vidro que separa o interior do visitante. Aqui, verificou-se a utilização de cores mais quentes e escuras.

No outro andar, já existem divisões/gabinetes de porta aberta com iluminação natural e algumas plantas a decorar, sendo que há a predominância de cores mais frias e claras. Aqui, já estão presentes algumas secretárias e móveis em alumínio (abandonando os móveis de madeiras do anterior andar) bem como a sala de reuniões ampla e espaçosa, mas com um aspecto igualmente antigo (mais semelhante ao andar descrito anteriormente).

Tal como seria de esperar de uma associação que cultivava a informalidade, quer entre os seus colaboradores, como entre os seus utentes, a decoração das antigas instalações é simples, ficava-se pela existência de material publicitário do Instituto nas paredes e nas secretárias. Apesar de aparentemente ser bastante arrumada e cuidada, verificou-se a existência de alguns caixotes e material comunicacional em alguns gabinetes, bem como material didáctico destinado aos projectos.

Um facto curioso e importante de realçar é que não existe qualquer símbolo de status ou poder nesta Instituição, o que pode ser um importante traço cultural.

Relativamente ao ambiente de trabalho, observou-se um clima simpático, colaborador e de amizade (mais evidente no segundo andar). No que diz respeito às acções levadas a cabo pelo Instituto, denota-se um grande entusiasmo e dinâmica por parte dos colaboradores, embora seja um ambiente predominantemente calmo e passivo.

Pode-se ainda acrescentar que há um espírito de cooperação e colaboração perante os visitantes. Muito particularmente, o atendimento telefónico que é sempre feito com extrema cordialidade, uma certa formalidade e espírito de ajuda.

De uma forma geral, os colaboradores vestem-se de acordo com as tendências juvenis modernas, ou seja, apresentam-se ao trabalho com traje informal, aliás, como seria de esperar de uma organização sem fins lucrativos. No entanto, há com certeza um certo cuidado na apresentação por forma a impregnar profissionalismo.

Foi igualmente observado uma forte motivação, energia, compromisso e envolvimento com a organização.

No seio do IMVF, os colaboradores tratam-se, geralmente, por tu. No entanto, existem algumas personalidades (ou porque são mais velhas ou porque têm outro estatuto) em que o tratamento é por você.

## **1.2. Caracterização da OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento**

A OIKOS foi fundada em 23 de Fevereiro de 1988 em Portugal, e é uma associação sem fins lucrativos, reconhecida internacionalmente como Organização Não Governamental para o Desenvolvimento. O seu posicionamento é serem reconhecidos como uma organização internacional líder no desenvolvimento de soluções sustentáveis para a erradicação da pobreza.

Entendem que a sua missão consiste na erradicação da pobreza e redução das assimetrias económicas e de conhecimento, através do envolvimento e co-responsabilização dos actores sociais e do desenvolvimento de soluções sustentáveis, para que todas as pessoas exerçam o direito a uma vida digna. Assim sendo é sua visão, ascender a um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável à escala local e global ([www.oikos.pt](http://www.oikos.pt), acesso em Agosto de 2009).

Em 1992, o Governo Português, através do IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, Ministério dos Negócios Estrangeiros, reconheceu-lhe o estatuto de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública. Já no ano de 2000 foi atribuído à OIKOS, o Estatuto Consultivo junto do ECOSOC - Conselho Económico e Social das Nações Unidas.

A actividade da OIKOS encontra-se estruturada em *continuum* nas áreas de:

- Emergência/Acção humanitária – consiste na assistência e na protecção de pessoas mais vulneráveis perante uma situação de emergência, verificada ou potencial. Esta acção encontra-se prioritariamente orientada para as comunidades das regiões e países com as quais já trabalham e apresenta três fases distintas mas igualmente importantes – 1ª Emergência (fornecimento de água potável, abrigo, alimentação, artigos de higiene e cuidados de saúde); 2ª Reabilitação (ajudar as vítimas da catástrofe a

recuperar os seus meios básicos de subsistência e a reconstruir as infra-estruturas sociais básicas, como postos de saúde, escolas, etc.); e 3ª Prevenção e preparação de catástrofes (auxiliando as comunidades locais a desenvolver estratégias de prevenção e gestão de riscos, minorando assim os impactos futuros).

- Desenvolvimento/Vida Sustentável - assistir as comunidades locais na gestão e redução dos factores de risco social, ambiental e económico e facilitar processos de transformação social que possibilitem dar *empowerment* a indivíduos e organizações locais, permitindo-lhes exercer a liderança no seu próprio processo de desenvolvimento.

- Mobilização/Cidadania Global – educação para o desenvolvimento, consciencializar e sensibilizar a opinião pública. Existem 27 núcleos de Educação para o Desenvolvimento por todo o país, designados NEDOIKOS e vão para além da sensibilização, apostando também na formação para formadores tendo em vista uma multiplicação das actividades desta temática, ao nível local. Outra forma de mobilização consiste na influência pública através das seguintes formas de intervenção: monitorização, análise, informação, envolvimento e consulta, *lobbying* e advocacia, denúncia e confronto e campanhas de incidência, isto tudo junto dos decisores políticos. A OIKOS procura ainda promover a organização de redes e de parcerias entre os vários actores, fomentando a promoção do “bem comum”. Entre as principais formas de intervenção, destacam-se: o diálogo *multistakeholder*, a promoção de campanhas mediáticas, o marketing social, a realização de parcerias *multistakeholder*, o desenvolvimento/difusão de instrumentos voluntários (códigos de conduta, normas voluntárias, ferramentas de gestão) (In: [www.oikos.pt](http://www.oikos.pt)).

A OIKOS actua através de delegações próprias nos seguintes países: Portugal, Peru, Honduras, Guatemala, Nicarágua, Cuba, El Salvador, Angola e Moçambique (consultar Anexo IV), promovendo a saúde pública, alimentação, água, saneamento e educação, tendo a sua actividade somado mais de 380.000 beneficiários por ano.

Esta ONGD actua com base em cinco eixos estratégicos que norteiam a sua acção e que podem assumir como valores fundamentais para uma vida digna e sustentável:

1. Direito a meios de sobrevivência sustentáveis
2. Direito aos serviços sociais básicos
3. Direito à vida e à segurança
4. Direito à participação: cidadania política e social
5. Direito à identidade própria: Equidade, Género e Minorias étnicas (Eixo transversal) (In: [www.oikos.pt](http://www.oikos.pt)).

Mais uma vez foi possível retirar algumas conclusões através da entrevista aplicada (consultar Anexo IV). Assim,

- Relativamente às **Informação da ONGD**

**i. Missão**

A missão da OIKOS é, sem dúvida, erradicar a pobreza extrema e garantir que todas as pessoas exerçam o direito a uma vida digna.

**ii. Posicionamento**

A OIKOS assume-se enquanto ONGD que privilegia a transparência, tendo sido a primeira em Portugal a realizar um relatório de sustentabilidade. Tem por base aquilo a que chamam um continuum de intervenção actuando na acção humanitária, em prol da vida sustentável e por uma cidadania global. Além disso, têm uma diversidade na alocação de projectos, não sendo exclusivamente PALOP.

**iii. Estratégia**

Relativamente à estratégia, pretendem sustentar um sistema de comunicação com base na informação e envolvimento das pessoas.

É também sabido que a participação de profissionais no desenvolvimento da estratégia da organização não é instituído, é portanto, algo que surge naturalmente (sendo que só existe um elemento destinado ao desenvolvimento da estratégia de comunicação).

A OIKOS pretende, a curto prazo, conhecer e reconhecer os seus públicos – alvo, permitindo posteriormente estruturar bases para uma boa comunicação, organizar bases de dados por *stakeholder* e perceber de que forma se relacionam, no fundo, conhecer alvos de comunicação. No seguimento desta ideia, têm a ambição de instituir mecanismos de comunicação regulares para os diferentes públicos.

A médio e longo prazo pretendem aumentar a notoriedade da OIKOS, reforçar e promover a evolução das ferramentas de comunicação on-line bem como criar uma relação de proximidade com os *media* e desenvolver parcerias com os suportes.

**iv. Aspectos positivos**

Os aspectos positivos salientados foram, essencialmente, a experiência no terreno, a profissionalização, os próprios resultados junto dos beneficiários, assim como a credibilidade e seriedade institucional.

**v. Aspectos negativos**

Quanto aos aspectos negativos foram identificados vários, tais como: a rotatividade dos recursos humanos não havendo uma continuidade de projectos, a captação de fundos e um sistema de gestão e comunicação integrado entre as delegações, sendo que foi também identificada a dificuldade de comunicação com o terreno, onde se desenvolvem os projectos implementados.

Posto isto, é preciso não esquecer a prioridade de conceder um apoio transversal às áreas de projecto bem como apoiar uma estratégia de *fundraising* eficaz.

- Relativamente à **Comunicação com os Colaboradores e Voluntários**

**i. Instrumentos/suportes**

Como instrumentos de comunicação interna e formas de proliferação da informação, a OIKOS apresenta os seguintes: circulares internas da direcção (por escrito mas normalmente via e-mail), *newsletters* regulares sobre notícias internas (OIKOS in...) e reuniões pontuais.

Também ficou esclarecido que não existe intranet, aquilo que a OIKOS tem consiste em informação armazenada em rede, com uma estrutura própria por departamento e por utilizador, havendo portanto uma rede de acesso comum.

**ii. Comemorações/Convivência**

Como formas de convívio entre os colaboradores temos os almoços partilhados, os aniversários de cada um, bem como todas as datas festivas, como sejam, o Natal, o Carnaval, a Páscoa e o Magusto.

**iii. Mecanismos de participação**

Não existe uma estrutura de hierarquia rígida. O que acontece, pontualmente em *task forces*, é debaterem-se os assuntos de forma informal e são dadas sugestões e propostas de melhoria para determinado tema.

**iv. Factores de motivação**

Foram identificados vários factores de motivação, entre os quais: o privilégio dos colaboradores poderem trabalhar numa ONGD séria e empenhada na causa que sustenta, os próprios resultados no terreno que se demonstram eficazes e necessários, a diversidade e interesse dos vários projectos implementados e o espírito de equipa que se revela muito bom, de companheirismo e familiar.

- Relativamente à **Comunicação com os Públicos Externos**

**i. Instrumentos e meios**

Como forma de comunicar com o exterior, a OIKOS salienta os seguintes suportes comunicacionais: os folhetos, o vídeo institucional, vários vídeos com pequenas actividades por projecto, os próprios relatórios, algumas campanhas específicas em que é necessário realizar autocolantes e outros suportes.

Como meios foram identificadas as entrevistas para revistas da especialidade, a participação e organização de exposições (por exemplo, a mais recente: OIKOS – 20 anos), seminários, congressos e feiras e mais recentemente a adesão às redes sociais.

A passagem de informação para o exterior é preparada e organizada pelo responsável de comunicação em parceria com outros departamentos.

**ii. Segmentação de públicos**

A segmentação dos públicos da OIKOS está delineada e reconhecida como sendo:

- Internos, associados, directivos, colaboradores e voluntários;
- Externos, redes de pertença (plataforma, ...), redes solidárias (NedOIKOS, ...), redes de conhecimento, parceiros estratégicos, *media*, governo e entidades reguladoras, financiadores, grupos – alvo, comunidades, entidades do sector público, privado e terceiro sector.

### iii. Campanhas e projectos

As campanhas são vividas com muito entusiasmo e interesse, sendo que envolvem o responsável de comunicação e todo um esquema – modelo que sintetiza as acções específicas: há um objectivo genérico, objectivo da campanha de comunicação, identificação de *targets* e público – alvo, descrição de acções e actividades, exposição de suportes a utilizar, identificação do responsável interno pela acção, prazo de finalização, seguimento da acção para confirmar que todas as etapas decorrem normalmente e nos prazos, mensagens a veicular, a orçamentação e aqui devem estar identificados os custos externos e previsão de custos internos, por exemplo, o número de horas despendido pelos colaboradores, previsão de receitas e resultados a alcançar e, por fim, critérios de avaliação, que devem ser mensuráveis.

#### - Logótipo



O logótipo da OIKOS é composto apenas pelo seu nome – OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento. O nome apresenta-se dividido pelo nome principal a verde (OIKOS) e pela área de actuação da associação a preto (Cooperação e Desenvolvimento).

De raiz grega, OIKOS significa casa: casa do mundo, casa interior e corpo - casa da alma. O lugar que abriga a vida humana. Num significado mais amplo, as casas protegem os homens da chuva, das intempéries, das adversidades da natureza, da exposição do mundo. Neste sentido toda construção é uma casa, lugar onde o homem pode estar, ficar ou viver, de forma confortável e segura, é a sua casa no mundo. Assim sendo, este nome transmite segurança, protecção, abrigo, construção de um projecto de vida, valores inerentes à associação.

O tipo de letra é jovial, dinâmico transmitindo a noção de moderno, activo e dinâmica.

Relativamente às cores, o verde predomina personificando a natureza, a mãe, a ama, o amor e a beleza. Também é muitas vezes associado à esperança. Já o preto transmite introspecção, favorece a auto-análise. Mais uma vez e através das cores, o logótipo acaba por representar a protecção e segurança que a OIKOS comunica.

### **- Site Institucional ([www.oikos.pt](http://www.oikos.pt))**

O site da OIKOS (consultar Anexo IV) apresenta-se logo à partida como um site simples, imagem *clean*, de cores claras e com grafismo simples mas cuidado e com alguns pormenores que assentam nos valores intrínsecos à organização, como por exemplo, a caixa de texto que acompanha todas as páginas do site e que transmitem a ideia de casa, logo, protecção e abrigo.

Espelha, em termos de conteúdos, uma realidade que consiste na educação para o desenvolvimento e apela à participação dos cidadãos, consciencialização e sensibilização. E por isso mesmo, pode-se dizer que apresenta uma linguagem apelativa, simples e coerente.

Contudo, há que ressaltar em termos de conteúdos (textos e informações), apesar de ser um site extremamente completo, informativo e didáctico, torna-se, por vezes, repetitivo, principalmente no que diz respeito à missão e objectivos bem como às áreas de actuação da OIKOS.

### **- Sede: Instalações e Ambiente de Trabalho**

A sede da OIKOS (consultar Anexo IV) localiza-se na Rua Visconde Moreira de Rey, n.º 37, Linda – a – Pastora, em Queijas. Situa-se fora da área metropolitana de Lisboa, mas de qualquer forma, não deixa de ser numa zona prestigiada, perto do Estádio Nacional.

O edifício é relativamente novo, ou pelo menos, terá sido restaurado para o efeito. As próprias instalações são bastante agradáveis, havendo iluminação natural em todos os compartimentos e andares. Estas instalações são compostas por dois andares: um primeiro onde se denota alguma antiguidade dos móveis, de madeira escura, calcula-se que tenham sido transportados do anterior local da sede (perto do Castelo de São Jorge). Neste primeiro piso, a decoração apresenta-se como sendo antiga, preenchida por uma série de livros, quadros (que se pressupõe de exposições) e alguns caixotes, deixando transparecer a própria actividade da OIKOS. No segundo piso, estamos perante um *open space* amplo e também um pouco desarrumado, várias secretárias com muitos documentos, impressões e livros espalhados.

Foram encontradas os dois tipos de cores, frias e quentes, claras e escuras. Também aqui tem a ver com a disposição dos pisos, sendo o primeiro mais acompanhado por cores quentes e escuras e o segundo cores claras.

Em ambos os pisos não foram encontradas quaisquer referências a status ou símbolos de poder. Verificou-se sim a existência de alguns cartazes afixados sobre a OIKOS.

Em termos de ambiente de trabalho e comportamento dos colaboradores é, em tudo, semelhante à anterior organização: consiste num clima passivo mas dinâmico, entusiasta e enérgico, bastante jovial e com vontade de fazer coisas. Nesse sentido também se torna, por momentos, um pouco barulhenta mas sempre com um espírito notável de boa disposição, colaboração e cooperação. Também o atendimento, em todas as formas de o fazer, telefónico, e-mail e presencial, foi excepcionalmente simpático, bastante cordial e até um pouco familiar.

No que diz respeito aos próprios colaboradores, denota-se uma informalidade muito própria, vestuário informal mas cuidado, trajes modernos e juvenis (maioritariamente). Também o vocabulário é simples, acessível, corrente e estruturado, sendo, no entanto, cuidado. O espírito é de equipa e isso sente-se pela sua motivação, energia, empenho e envolvimento.

Por último, o tratamento é essencialmente por tu, mesmo quando se trata de algumas pessoas com mais idade.

### **1.3. Caracterização dos Médicos do Mundo**

Médicos do Mundo é uma ONG de Ajuda Humanitária e Cooperação para o Desenvolvimento, sem filiação partidária ou religiosa. O trabalho desta organização assenta no direito fundamental de todos os seres humanos terem acesso a cuidados de saúde, independentemente da sua nacionalidade, religião, ideologia, ou ainda, das suas possibilidades económicas.

A associação Médicos do Mundo nasce em 1980, na sequência da operação "Um barco pelo Vietname", que levou assistência médica a um grupo de 2564 refugiados vietnamitas que se encontravam à deriva no mar da China, sem que nenhum país acedesse a acolhê-los. Na altura, Bernard Kouchner, um dos fundadores de Médicos Sem Fronteiras, defendia a ideia de fretar um navio que levaria a bordo médicos e jornalistas para ajudar e testemunhar as violações dos direitos humanos. Na sequência desta acção e do desacordo com a organização a que pertencia, Kouchner e outros fundadores abandonam aquela associação, para fundar, a 1 de Fevereiro de 1980, em Paris, uma nova organização de ajuda humanitária com vocação internacional e um novo conceito: medicina humanitária e o combate ético.

Em 1999, surge em Portugal, fundada por um grupo de médicos.

Médicos do Mundo desenvolve projectos (consultar Anexo V) na área da saúde em 88 países do mundo, através de 180 projectos internacionais e 200 nacionais, com o objectivo de promover a concepção de saúde, definida pela Conferência da Organização Mundial de Saúde, em Alma Ata (1979), enquanto "bem-estar físico, psíquico e social".

Regem-se pelo seu lema "Lutamos contra todas as doenças, até mesmo a injustiça" que transparece não só a necessidade de cuidados médicos como também a denúncia das injustiças sociais junto da opinião pública, sensibilizando e consciencializando. Posto isto, a missão assenta no seguinte:

- Prestar cuidados de saúde às populações mais vulneráveis, quer em situações de emergência quer no combate à exclusão social, fora e dentro do país;
- Estimular o empenho voluntário de médicos e de outros profissionais de saúde;
- Garantir o apoio de outros profissionais qualificados, necessários para um bom desempenho das nossas missões ([www.medicosdomundo.pt](http://www.medicosdomundo.pt), acesso em Agosto de 2009).

Assim sendo, os objectivos são, sem qualquer dúvida:

- Mobilizar os seus parceiros para uma acção solidária dentro e fora da área da saúde;

- Denunciar as violações de direitos humanos e, em particular, as barreiras ao acesso aos cuidados de saúde;
- Desenvolver novas abordagens e novas práticas de saúde pública, baseadas no respeito pela dignidade humana; e
- Comprometer-se a estabelecer relações totalmente transparentes com doadores e patrocinadores ([www.medicosdomundo.pt](http://www.medicosdomundo.pt), acesso em Agosto de 2009).

Atendendo à entrevista realizada junto dos Médicos do Mundo (consultar Anexo V) foi possível concluir o seguinte:

- Relativamente à **Informação da ONGD**

**i. Missão**

A missão dos MdM consiste na prestação de cuidados de saúde, levar a saúde a quem mais precisa, a todos os desfavorecidos numa vertente física e psico-social e enquanto bem alargado. Além disso, ambicionam tornar possível o combate às injustiças e o combate às situações de desequilíbrio social.

**ii. Posicionamento**

A ONGD MdM posiciona-se enquanto organização humanitária que tenta chegar às pessoas mais carenciadas, sendo que a principal diferença consiste no facto de não trabalharem sozinhos mas sim em parceria e colaboração com o intuito de conseguir uma mudança social. Em termos de estatuto legal e oficial são uma organização não governamental de ajuda humanitária e cooperação para o desenvolvimento, actuando como um todo e em equipa, sempre com entidades de referência.

A própria identidade dos MdM, “Lutamos contra todas as Doenças até mesmo a Injustiça” constitui um factor diferenciador, sendo que consideram que os próprios beneficiários são a razão da sua existência e, portanto, devem concentrar-se em apoiá-los.

Fazem também parte de uma rede internacional, desenvolvendo o seu trabalho ao nível da rede, mas são independentes.

**iii. Estratégia**

Na estratégia desta organização há profissionais de comunicação que participam activamente na sua construção e reflexão, pois é algo que é feito em parceria conduzindo à sustentabilidade da organização. Assim sendo foram enumerados vários objectivos e linhas estratégicas presentes e futuras, pelas quais se regem e querem continuar a reger:

- garantir condições de saúde àqueles que mais necessitam, encarando a saúde como um todo;
- combate ao isolamento e promoção de inserção social;
- conseguir dar resposta a todas as solicitações e prioridades e que estas sejam eficazes, com qualidade e em tempo útil, por forma a serem viáveis em termos de impacto e de resultado;

- vontade de crescer e fazer para conseguir a diferença, cumprindo sempre com a missão para obter credibilidade e legitimidade juntos dos públicos.

E para isso é preciso repensar:

- o alargamento da intervenção dos MdM a vários contextos;
- o crescimento da estrutura de projectos e a consequente sustentabilidade dos mesmos;
- o reforço da própria equipa, continuando e melhorando resultados de qualidade para todos os intervenientes;
- o desenvolvimento de mecanismos capazes de divulgar o trabalho que realizam e atingir os públicos definidos com a mensagem pretendida.

#### **iv. Aspectos positivos**

Os principais pontos fortes apontados foram a capacidade multifacetada e diversificada da equipa que compõem os MdM, a própria programação de actividades e projectos nacionais e internacionais e o facto de primarem pela qualidade, eficácia e eficiência em termos de respostas e da própria organização.

#### **v. Aspectos negativos**

Como principais pontos negativos, e como não poderia deixar de ser, a limitação de recursos financeiros e humanos. Por vezes, a própria exigência na qualidade do trabalho tem um efeito perverso, conduzindo a uma incapacidade de resposta em tempos úteis e imediatos e a necessidade premente de reforçar as equipas para desenvolver estratégias.

- Relativamente à **Comunicação com os Colaboradores e Voluntários**

##### **i. Instrumentos/suportes**

A comunicação interna é feita de forma bastante informal, tendo em conta os constrangimentos a nível de financiamento para a comunicação. Devido à proximidade existente entre a organização e seus públicos internos, é apenas utilizado um boletim interno (com uma periodicidade quinzenal) onde são discutidos e apresentados alguns temas de interesse e informações acerca dos projectos a decorrer e aqueles que serão postos em prática. Apesar de o boletim ser o único suporte formal, a comunicação é feita através de e-mails, telefonemas, pessoalmente que facilita por sua vez a comunicação entre as várias sedes de MdM.

Além disso já se pensou numa intranet mas não há nada implementado ainda.

Esta informação, por norma, é tratada e reunida a partir dos coordenadores dos próprios projectos e departamentos que, posteriormente, enviam para o departamento de comunicação.

##### **ii. Comemorações/Convivência**

Internamente são realizadas/comemoradas algumas datas específicas, como sejam o Natal e Aniversários. Nesta última os recursos humanos enviam um e-mail para os colegas a informar que

determinado colaborador faz anos, sendo que na sede, há sempre um lanche com bolo. Além disso, realizam almoços e jantares sempre que possível.

### **iii. Mecanismos de participação**

Os MdM funcionam por áreas e departamentos (projectos nacionais, projectos internacionais, equipa administrativa e departamento de comunicação/eventos e marketing) representados pelos coordenadores e directores. A equipa operativa pode e deve apresentar propostas aos coordenadores de áreas, que por sua vez, propõem à direcção. Há abertura para isso, não existem barreiras no contacto directo com a direcção, mas a direcção, em última análise decide.

### **iv. Factores de motivação**

O grande factor de motivação é, de facto, o continuar a acreditar e vestir a camisola, acreditar na causa, acreditar que com o trabalho que realizam podem fazer a diferença contribuindo para uma mudança social importante. Além disso, há uma oportunidade de implementar tudo o que seja da área empresarial mas numa vertente social.

## **- Relativamente à Comunicação com os Públicos Externos**

### **i. Instrumentos e meios**

Tendo em conta que a visibilidade e a legitimidade são aspectos de substancial importância para a organização, verifica-se uma aposta manifestamente acentuada na comunicação externa, patente nos seguintes suportes utilizados: boletim de notícias (que é o reflexo do que se passa na sociedade), site institucional, vídeo institucional e vídeo de um projecto em específico.

Há ainda meios e eventos em que participam, como sejam: feiras (exemplo: fórum de Lisboa e os dias do desenvolvimento), acções pontuais (exemplo: acção de rastreio, dias mundiais e temáticos) em que é necessário material específico, spot de rádio, televisão, anúncio de imprensa e folhetos.

A elaboração e preparação destes documentos são da responsabilidade do departamento de comunicação, sendo que existem tarefas e funções distribuídas (comunicação e visibilidade dos projectos, eventos e sensibilização e eventos e angariação de fundos) embora o trabalho seja realizado sempre em equipa. O coordenador da área de comunicação, o coordenador geral e a direcção aprovam ou elaboram alguns reparos.

### **ii. Segmentação de públicos**

A segmentação de públicos é efectuada de acordo com a acção ou campanha. No entanto, é possível listar alguns deles: voluntários, sócio – colaboradores, público interno (equipa), os *media*, financiadores e os parceiros.

### iii. Campanhas e projectos

As campanhas são da concepção e produção do departamento de comunicação/eventos e marketing em parceria com a agência de publicidade (apoio gratuito): são discutidas as ideias, apresentadas propostas e por último sempre aprovadas pela direcção.

Além disso, tentam sempre encontrar novas parcerias, atendendo ao cariz do próprio projecto, para realizar as campanhas (por vezes os órgãos de comunicação social ou eventualmente as câmaras e outros organismos).

Internamente todos os colaboradores são informados das campanhas através de uma comunicação interna. As campanhas são, muitas vezes, partilhadas com outros colaboradores e o clima é de muito entusiasmo e partilha.

#### - Logótipo



A descrição do logótipo dos Médicos do Mundo está acessível a qualquer visitante do site, pelo que não será possível atribuir outro significado aos elementos constituintes, se não aquele que é instituído pela própria organização. Apenas se pode acrescentar que o nome da organização interage fortemente com o símbolo, fazendo parte do mesmo. Este encontra-se disposto em círculo envolto no simbolismo da imagem e, segundo a organização, é o espelho das equipas médicas que levam a sua ajuda a todo o mundo. As letras apesar de estarem em círculo estão perceptíveis e são facilmente legíveis, até porque o nome encontra-se todo ele em letras maiúsculas e a *bold*.

O azul evoca os elementos da natureza que os unem: mar e céu, transmitindo tranquilidade e segurança e também pureza e higiene.

O símbolo é constituído por uma pomba que representa a paz e é portadora dos cuidados de saúde. Tem também folhas do ramo de oliveira que representam os cinco continentes (área de intervenção dos Médicos do Mundo). A pomba atravessa todas as fronteiras, apontando para o lado direito, seguindo em frente e representando o futuro. O círculo do logótipo evoca a terra – o mundo de Médicos do Mundo (Cf. [www.medicosdomundo.pt](http://www.medicosdomundo.pt)).

#### - Site Institucional ([www.medicosdomundo.pt](http://www.medicosdomundo.pt))

O site dos Médicos do Mundo – Portugal (consultar Anexo V), numa primeira observação, apresenta-se como um site extremamente bem conseguido do ponto de vista técnico, quer ao nível gráfico, comunicacional como em termos de exposição de conteúdos sempre relevantes.

É visivelmente interactivo, visto que existem sempre divulgações de projectos, apelos para inscrições em vários projectos e/ou acções aos quais o visitante pode responder, petições que pode assinar e o próprio *blog* dos MdM que é, por excelência, um espaço interactivo de discussão e debate. Para além disso, a interactividade do site também é visível através da cor e das imagens que funcionam quase como *banners* (pois vão passando várias imagens, cartazes entre si).

Percebe-se, então, que toda esta interactividade é uma forma de aproximar o público da organização, pois, para além de ser um elemento informativo, é um meio do público tomar contacto, de uma forma estreita e personalizada, com esta organização.

Além do mais, o site dos MdM é, também, extremamente completo do ponto de vista informativo, sendo constituído por inúmeros *links*. Para além disso, a informação está extremamente bem organizada e estruturada por temas e áreas, o que facilita a navegação do visitante. Por outro lado, é também visível que este site alia uma boa organização da informação a um bom grafismo, o que faz com que na sua globalidade este seja interessante, agradável e dinâmico e de fácil acesso às informações.

O site informa sobre diversos assuntos e temáticas relacionadas com a área de actuação dos Médicos do Mundo e o sector onde se encaixam e, claro, com a própria organização.

A cor está também muito presente, contudo, destaca-se o branco e azul, as cores muito utilizadas na comunicação da organização.

#### **- Sede: Instalações e Ambiente de Trabalho**

A sede dos Médicos do Mundo (consultar Anexo V) situa-se na Avenida de Ceuta, Lote 4, Loja 1, em Lisboa, mais precisamente na zona de Alcântara, zona histórica da cidade de Lisboa.

A entrada assemelha-se a uma loja composta por vitrinas permitindo a visualização do interior da ONGD e um cartaz com o logótipo e outros cartazes institucionais afixados nos vidros.

Já no interior, há uma espécie de recepção com mesa rectangular e quatro cadeiras de cor azul. Aqui existe um caixote solicitando a contribuição dos visitantes.

Relativamente ao espaço, este é substancialmente pequeno, com arquitectura nova, moderna e em bom estado. Todo o interior das instalações é dividido a partir de estantes com centenas de livros, dicionários e dossiers, apesar de se tratar de um *open space*. Denota-se que é um espaço pequeno e cheio de material, apesar de se encontrar limpa arrumada e cuidada.

Encontra-se também decorado com vários quadros de pintura plástica, expressiva e com cores vivas e quentes bem como a presença de cartazes e *mupies*, plantas naturais e alguns *biblows* nas secretárias dos colaboradores. Toda a decoração é requintada, cuidada e arrumada composta por objectos modernos, em bom estado mas simples, sendo que também se verificou a existência de alguns caixotes com material de projectos em curso. Os móveis são também eles relativamente novos, modernos e de alumínio.

Não se verifica a presença de identificação nas portas ou de status.

O ambiente de trabalho é bastante activo, dinâmico vivido com extremo entusiasmo e energia. Deste modo, a atmosfera é barulhenta mas de cooperação e colaboração explícita entre os colaboradores.

No que diz respeito ao comportamento dos próprios colaboradores, pode-se afirmar que o atendimento é, para além de colaboração e cooperação (também para o público externo), simpático, afável, atencioso e cuidado, sendo que o vocabulário utilizado é corrente, simples, acessível, cuidado e estruturado.

O vestuário consiste, tal como seria de esperar, num estilo informal mas cuidado com trajes modernos e carácter juvenil e desportivo, sendo que a postura é de uma motivação, energia, empenho e envolvimento notáveis.

O tratamento entre os colaboradores é por tu.

#### **1.4. Caracterização dos Leigos para o Desenvolvimento**

Os Leigos para o Desenvolvimento são uma ONGD de cariz católico que, através dos seus voluntários, actua nos chamados países em vias de desenvolvimento, em especial nos de expressão oficial portuguesa. Como Associação, são dotados de personalidade jurídica canónica e civil, e reconhecidos como uma ONGD.

A ideia para a formação dos Leigos para o Desenvolvimento surge na década de 70, em Coimbra, com um grupo de jovens recém-licenciados que frequentava o Centro Universitário Manuel da Nóbrega (CUMN) da Companhia de Jesus. Eles pretendiam colocar-se ao serviço do desenvolvimento e da promoção humana, em países com carências diversas. No entanto, seria apenas a 11 de Abril de 1986, com o Padre António Vaz Pinto que, efectivamente, nascem os Leigos para o Desenvolvimento.

Em 1988 partem para a primeira Missão que foi em S. Tomé e Príncipe e a partir daí têm vindo a dar resposta a uma série de solicitações e necessidades, alargando as suas missões a outros países africanos (consultar Anexo VI).

Já em 1993 estendem a sua acção também para Portugal, com o Centro de Apoio Escolar S. Pedro Claver, cujo objectivo é proporcionar apoio escolar a estudantes de minorias étnicas.

Houve também a necessidade de implementar Núcleos Regionais, nos centros universitários da Companhia de Jesus, em Coimbra, Porto e Braga, que, em consonância com a sede, procuram dar resposta à diversidade de origens dos candidatos a Leigos.

Os voluntários são cristãos leigos que, por um ou mais anos, põem as suas capacidades pessoais e profissionais ao serviço da promoção humana, em África e Timor Leste. Assumem-se como não sendo indiferentes à realidade complexa e desigual do mundo, apresentando como principais valores a solidariedade e justiça social. São motivados pelo evangelho procurando promover um mundo mais justo, fraterno e humano. Assim sendo, apostam no auto – desenvolvimento das pessoas com as quais e para as quais trabalham.

Actualmente, são responsáveis pelo desenvolvimento de vários projectos, nas áreas da:

- Educação, leccionando disciplinas do ensino básico, secundário, pré-universitário e técnico-profissional, formando professores e alfabetizando as comunidades. Por outro lado, criam e apoiam infra-estruturas, tais como escolas, bibliotecas, centros infantis e de apoio escolar.
- Saúde, apoiando programas de subnutrição e de vacinação de crianças, centros de saúde e hospitais e formando técnicos de saúde localmente, capazes de auxiliar as comunidades.
- Pastoral, organizando catequeses, grupos de jovens, retiros e eventualmente apoio aos secretariados diocesanos locais.
- Promoção Social, criando infra-estruturas para a comunidade, tais como creches, tanques e canalizações de água, promovendo a agricultura de subsistência e a abertura de lojas comunitárias, integrando meninos de rua em ambientes familiares, criando cozinhas sociais para idosos e programas de promoção da mulher ([www.ecclesia.pt](http://www.ecclesia.pt), acesso em Agosto de 2009).

No período 2008/2009 estarão em Angola, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor 29 voluntários em sete comunidades.

Após a entrevista (consultar Anexo VI) junto de um elemento dos Leigos para o Desenvolvimento, foi possível recolher algumas informações que complementam este estudo:

- Relativamente às **Informação da ONGD**

**i. Missão**

A missão dos Leigos para o Desenvolvimento é expressamente formar e preparar os voluntários para as missões para que eles possam responder às necessidades dos mais carenciados. Lutam por um mundo mais justo e fraterno, de igualdade de oportunidades.

**ii. Posicionamento**

Os Leigos para o Desenvolvimento assumem-se enquanto ONGD única na questão do voluntariado e na sua vocação de cristãos leigos. De facto, o seu voluntariado é bastante específico sendo um pré-requisito ser cristão – durante um ou mais anos colocam-se ao serviço do outro e do desenvolvimento humano.

Outro factor não menos importante é o seu grande projecto em Portugal, o Centro São Pedro de Claver, também único no país e que consiste em apoiar, através de explicações complementares, os estudantes imigrantes estrangeiros, desde o 10º ano até à faculdade inclusive.

**iii. Estratégia**

Enquanto estratégia a seguir, os Leigos pretendem continuar o bom trabalho executado até agora, alargar o domínio a todos os carenciados e reforçar a política de comunicação inerente.

Um facto curioso é não terem expressamente um profissional de comunicação a desenvolver a estratégia da organização. Aliás, foi contratada uma pessoa recentemente para impulsionar esta área.

Têm por objectivos instituir uma política de comunicação com os seus públicos e apostar na qualidade do serviço prestado.

#### **iv. Aspectos positivos**

Como aspectos positivos foram salientados o próprio grupo de trabalho, as pessoas e o espírito de grupo de colaboração e inter-ajuda, em que a prioridade são sempre os beneficiários das suas missões.

#### **v. Aspectos negativos**

O principal aspecto negativo será a dificuldade em obter recursos financeiros e também humanos (no que diz respeito a voluntários válidos para as missões).

- Relativamente à **Comunicação com os Colaboradores e Voluntários**

##### **i. Instrumentos/suportes**

A passagem de informações, no interior da organização, é efectuada pelo contacto pessoal, devido à dimensão da organização, sendo que o e-mail é também um dos meios mais utilizados. Para além disso, têm reuniões pontuais.

Com relação à gestão da informação esta é efectuada por departamento: cada um gere o seu trabalho, que é organizado por departamento e mais tarde, partilhado numa rede comum.

##### **ii. Comemorações/Convivência**

Os colaboradores dos Leigos têm a possibilidade de almoçar diariamente todos juntos, pois partilham um espaço comum – o refeitório da organização. Além disso, comemoram os aniversários de cada um com lanches bem como festejam as datas festivas – Natal, Carnaval, Páscoa e Magusto.

##### **iii. Mecanismos de participação**

Não há uma estrutura hierárquica rígida, mas também não há nada instituído para motivar a participação dos colaboradores. Todos têm a liberdade e legitimidade de sugerir melhorias, alterações nos modos de fazer e ideias ou opinar sobre as missões, sendo que a direcção toma a decisão final.

##### **iv. Factores de motivação**

Foram identificados como factores de motivação a própria causa e projecto em si, as missões que desenvolvem. A maior gratificação e recompensa é, sem dúvida, o resultado do seu trabalho, o poder ajudar os outros no seu desenvolvimento pessoal.

## - Relativamente à **Comunicação com os Públicos Externos**

### **i. Instrumentos e meios**

Neste campo existe o boletim, o site e a campanha anual de recrutamento de voluntários para partirem em missão – sessões de apresentação. Além disso, há frequentemente a possibilidade de divulgar o seu trabalho nos órgãos de comunicação social – televisão, jornais e revistas da especialidade.

Esta informação que é difundida para o exterior fica a cargo do director em parceria com alguns departamentos, que vão depender do tema e assunto a tratar.

### **ii. Segmentação de públicos**

Não existe uma segmentação de públicos. De facto, à medida que vão sendo desenvolvidas as missões/projectos vão respondendo às necessidades que surgem. No entanto, há um cuidado específico com o tratamento de voluntários, entidades financiadoras, órgãos de comunicação social e entidades congéneres.

### **iii. Campanhas e projectos**

No que diz respeito aos projectos, existe um envolvimento e entrega muito elevada. E isto porque todos os colaboradores participam com a sua força de trabalho. Há um espírito de partilha, satisfação e entusiasmo, por um lado e o frenesim espectável, por outro.

## - **Logótipo**



O logótipo dos Leigos para o Desenvolvimento é composto pelo símbolo (bastante expressivo e com uma forte conotação de significado) e pelo nome Leigos para o Desenvolvimento, do lado direito do símbolo e um pouco afastado deste.

Ora, o nome da Associação apresenta logo uma ambiguidade: Leigos, significa aquele que não tem ordens sacras que não é eclesiástico, por um lado, ou aquele que é estranho ou alheio a um assunto, que não é perito nem entendido em determinadas questões ou profissões, por outro. Ou seja, assumem-se enquanto católicos na esfera do desenvolvimento, actuam para o crescimento sustentado, no entanto, no nome temos a apresentação humilde de que estão na sociedade para o desenvolvimento, em prol do desenvolvimento apenas.

No que diz respeito ao símbolo, este assenta numa cruz branca e num globo verde que transparece a sua missão de cariz católico de e para o mundo. Por norma, apresenta-se em fundo amarelo, com nova cruz maior a verde a marca de água (patente na apresentação do site).

A cruz é um dos símbolos humanos mais antigos e é usada por diversas religiões. Ela normalmente representa uma divisão do mundo em quatro elementos (ou pontos cardeais), ou então a união dos conceitos de divino, na linha vertical, e mundano, na linha horizontal (Koch, 1955). Na subcultura Gótica, este símbolo geralmente é a representação do sofrimento, dor ou angústia. Deste modo, este símbolo associa-se quer à religião, do âmbito desta Associação, que ao mundo, já que eles assumem-se como “Voluntário no Mundo e Voluntários para o Mundo”. Simboliza com certeza o seu posicionamento católico bem como a área de intervenção.

A cor utilizada, também ela se coaduna com a religião. De facto, o amarelo é a cor do sol e do ouro, cor quente. O seu carácter luminoso associa-o a inteligência e a sabedoria (em contraposto ao nome da organização). Estas associações são bem presentes em algumas religiões, sendo que a maioria dos santos se veste de cor de ouro e os bastões são normalmente de ouro. Já o verde surge aqui como a cor do mundo, da natureza, da ecologia, da higiene, da saúde e da frescura.

#### **- Site Institucional ([www.ecclesia.pt](http://www.ecclesia.pt))**

O site dos Leigos para o Desenvolvimento (consultar Anexo VI) é um site puramente expositivo dos que são os Leigos e em que áreas e países actuam. É um site simples em termos gráficos, sem fotografias (pelo menos visíveis) e simples em termos de conteúdos.

Não se verifica a necessidade de criar uma relação com o visitante e carece de exposição de outras temáticas importantes para a actividade desta organização. No entanto, e no que diz respeito à navegabilidade, apresenta-se como sendo de extrema facilidade bem como intuitiva a navegação no mesmo.

Um facto curioso, é a possibilidade de aceder ao boletim dos Leigos e de este se apresentar como uma imagem e conteúdos muito mais dinâmicos e apelativos, não correspondendo à imagem do site. Pode interpretar-se isso como sendo, talvez, um ponto de viragem, havendo uma necessidade de actualização e dinamismo com o público.

#### **- Sede: Instalações e Ambiente de Trabalho**

A localização da sede dos Leigos para o Desenvolvimento (consultar Anexo VI), sita na Estrada da Torre, n.º 26 no Lumiar, tem a particularidade de ser no antigo Centro Universitário Padre António Vieira, um importante embaixador dos Leigos para o Desenvolvimento. Segundo os próprios colaboradores, nem poderia ser noutra espaço, faz, portanto, todo o sentido que ali seja.

O espaço total é composto por dois edifícios, um onde estão sediados os Leigos e outro destinado ao Centro São Pedro Claver (o único projecto em Portugal que, apesar de ser um projecto que nasceu nos Leigos, tem um funcionamento autónomo). Os edifícios são antigos e estão rodeados por um jardim privado, o que torna o espaço desta organização bastante simpático e agradável.

À entrada, a recepção assemelha-se a uma secretaria, composta por um balcão de madeira e um vidro que protege/separa a recepcionista dos visitantes. A disposição interna consiste numa série de

gabinetes que estão abertos e sem qualquer tipo de obstáculo, não existindo qualquer tipo de identificação dos vários espaços, ou presença de símbolos de status. No que diz respeito ao Centro São Pedro de Claver, este encontra-se dividido por várias salas onde se dão as explicações. Também aqui se verificou a existência de uma sala de conferências, onde provavelmente são feitas as apresentações anuais.

A decoração de todo o espaço foi algo que surpreendeu: é bastante sofisticada, cuidada, nada foi deixado ao acaso. Todas as instalações estão decoradas por objectos oriundos das missões em África e Timor. Existem objectos em madeiras, quadros, fotografias que retratam as missões, plantas naturais, jarras e *biblows* vários. Também se verificou a existência de cartazes e *mupies* da própria organização. Todo o espaço parece falar por si, repleto de reminiscências transportadas por todas as peças decorativas, sendo que algumas salas se assemelham a pequenos museus temáticos.

Os móveis são de dois tipos: velhos e novos, antigos e modernos, existem secretárias em alumínio e outras em madeira. O que parece ter acontecido foi uma decoração e requinte especial quanto à exposição de algumas peças decorativas, por um lado, e um aproveitamento de materiais mais antigos para trabalhar, por outro.

O ambiente de trabalho (tal como seria de esperar) é bastante activo, dinâmico, trabalha-se por gosto e com gosto, principalmente no Centro São Pedro de Claver. A atmosfera é, de um modo geral, silenciosa, de cooperação e colaboração. Os colaboradores demonstram bastante simpatia e empatia pelos visitantes, tentando colaborar (dentro das suas limitações).

O vestuário é informal mas cuidado, usam-se trajes modernos de um estilo juvenil. A linguagem é também cuidada e acessível, estruturada e corrente. Denota-se entusiasmo e empenho no trabalho e, independentemente da idade, verificou-se o tratamento por tu.

### **1.5. Caracterização da AMI – Assistência Médica Internacional**

A AMI é uma ONG portuguesa, privada, independente, apolítica e sem fins lucrativos. Desde a sua fundação (consultar Anexo VII) a 5 de Dezembro de 1984, pelo médico cirurgião urologista Fernando Nobre, a AMI assumiu-se como uma organização humanitária inovadora em Portugal, destinada a intervir rapidamente em situações de crise e emergência e a combater o subdesenvolvimento, a fome, a pobreza, a exclusão social e as sequelas de guerra em qualquer parte do Mundo (consultar Anexo VII).

A AMI criou doze equipamentos Sociais em Portugal e já actuou em dezenas de países de todo o Mundo, para onde enviou toneladas de ajuda (medicamentos e equipamento médico, alimentos, roupas, viaturas, geradores, etc.) e centenas de voluntários. A sua história conta com mais de 25 de experiência na luta contra a intolerância e à indiferença e com uma série de reconhecimentos públicos (consultar Anexo VII), o que se traduz num crescimento de responsabilidades.

Tem como objectivos o combate contra a pobreza, a exclusão social, o subdesenvolvimento, a fome e as sequelas da guerra, em qualquer parte do mundo. Além disso tem um papel bastante activo na

sensibilização e consciencialização, motivando uma participação activa (com especial incidência no Estado Português e na Opinião Pública em geral) no que concerne à violação dos Direitos Humanos, independentemente da raça, religião ou ideologia política.

Após terem atingido seu primeiro objectivo que é precisamente prestar assistência aos países de língua oficial portuguesa, a AMI prestou-se auxiliar todo o mundo, alargando também o seu âmbito de actuação para quatro pilares base:

- Intervenção internacional, actuam em todo o mundo em situação de emergência, missões de desenvolvimento e financiamento de projectos sociais e da área da saúde a ONG locais (consultar Anexo VII);
- Vertente interna, actuam em Portugal através de uma política de Acção Social (consultar Anexo VII) que promove e facilita a integração e inclusão social;
- Ambiente, protecção do meio ambiente tentando minorar potenciais prejuízos no bem-estar;
- Alertar Consciências, sensibilizar para temas como a Humanidade e para a própria intervenção da AMI junto de órgãos decisores e da Opinião Pública ([www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt), acesso em Agosto de 2009).

A entrevista concedida pelo profissional de comunicação da AMI (consultar Anexo VII) foi bastante esclarecedora e permitiu descortinar alguns aspectos:

- Relativamente às **Informação da ONGD**

#### **i. Missão**

A missão fundamental consiste numa acção humanitária global, onde o Homem e os direitos humanos são o centro das suas preocupações e cujo objectivo será minorar o sofrimento humano.

#### **ii. Posicionamento**

A AMI é uma organização sem escolha política, sem condição de raça ou credo religioso e assenta em quatro pilares base que norteiam a sua acção: acções de emergência internacionais, acção social em Portugal, a área ambiental e o alertar consciências. Portanto, denota-se aqui a existência de um leque de diversidade de trabalho e tarefas.

A imagem da AMI é algo bastante importante para esta organização, sendo que também acaba por ser um factor distintivo em relação às restantes.

#### **iii. Estratégia**

A estratégia da AMI consiste em estar sempre a par de tudo o que se passa no exterior, estar constantemente em acção e movimento, estar alerta para potenciais projectos e ser proactivos. Assim sendo, têm por principais objectivos continuar os projectos que já têm com qualidade e profissionalismo, abrir novos horizontes para novos projectos e tendencialmente abrir mais centros, para poderem estar presentes em mais locais passíveis de intervenção e serem abrangentes.

Também se verificou que existem profissionais de comunicação a desenvolver a estratégia da organização.

#### **iv. Aspectos positivos**

Para além da imagem da AMI, que se apresenta bastante forte, existem outros igualmente importantes e que consistem no seguinte: dar uma resposta directa, eficaz e rápida a todas as solicitações e carenciados. E para isso é preciso chegar a quem mais precisa, auxiliando missões de desenvolvimento e missões de micro – projectos.

#### **v. Aspectos negativos**

Assumem ainda que não têm capacidade para poderem estar presentes em todas as situações onde faz sentido a sua intervenção (“Nós não podemos dar a todos!”).

Há também a dificuldade dos apoios junto de organismos, bem como o constrangimento dos fundo monetários.

- Relativamente à **Comunicação com os Colaboradores e Voluntários**

##### **i. Instrumentos/suportes**

A AMI revelou ter uma política de comunicação interna instituída e em prática, do conhecimento de todos e onde todos podem, efectivamente, participar. Assim sendo, foram identificados os seguintes suportes utilizados para difundir informação no seio da AMI: correio interno através do e-mail (meio rápido e eficaz, e através do qual cada departamento dá a conhecer a todos o trabalho que está a desenvolver), existe também uma pasta partilhada (com informação organizada por departamento), reuniões semanais dos departamentos (colaboradores e directores de departamento, onde cada elemento comunica ao seu director o que está a fazer), reuniões quinzenais (dos directores com a administração), reuniões semestrais (da administração com todos os colaboradores, inclusive delegações, núcleos, ...), InfoAMI (publicação quinzenal que é interna mas também é distribuída junto dos órgãos que estão ligados à AMI, como sejam, os núcleos, amigos AMI, empresas. Há uma pessoa responsável por reunir toda a informação internamente e divulgar tudo o que está a ser feito, eventos, celebrações, ...).

##### **ii. Comemorações/Convivência**

Mais uma vez a AMI mostra-se bastante activa festejando as festividades usuais como o Magusto, Santos Populares, o Natal (onde se reúnem todos os colaboradores e trocam presentes com o amigo secreto da AMI).

No aniversário de cada um a AMI oferece o dia e os aniversários são comemorados trimestralmente todos juntos.

O aniversário da AMI é também uma data bastante importante sendo comemorada internamente e, sempre que possível, externamente (a título de exemplo, este ano a AMI comemora 25 anos de existência e estará toda a semana na RTP no programa “Portugal no Coração” a mostrar o seu trabalho).

Para além disso, há ainda o encontro dos amigos da AMI (pessoas que contribuem financeiramente), o encontro dos voluntários (nacionais e internacionais) e o encontro dos núcleos (onde as delegações também participam). Pois tal como foi dito na entrevista “temos de estar em contacto com quem participa connosco e com quem nos ajuda”. Estes últimos eventos, para além de serem internos, têm um cariz externo, privilegiando as relações da AMI com os seus públicos.

Outra acção de realçar (ainda que não seja de convivência) é que a AMI promove a formação dos seus colaboradores através de cursos de formação nas mais diversas áreas (informática, línguas, gestão de tempo, ...) gratuitamente, ou seja, através de parcerias com outras instituições conseguem ter esse privilégio.

### **iii. Mecanismos de participação**

Há mecanismos de participação. De facto, através das reuniões semanais, os assuntos são discutidos primeiro com os colaboradores e depois entre directores e administração.

### **iv. Factores de motivação**

Ao longo de toda a entrevista foram visíveis factores de motivação e expressões de contentamento relativamente à AMI e ao seu contributo na AMI. Esta organização chegou mesmo a ser comparada a uma família, mas o principal factor é mesmo os colaboradores acreditarem no seu trabalho, tal como a entrevistada afirma “sentimo-nos acarinhados aqui na AMI” e o próprio trabalho que desenvolvem, que “apela à felicidade e ao amor”.

## **- Relativamente à Comunicação com os Públicos Externos**

### **i. Instrumentos e meios**

Quanto aos principais meios utilizados para difundir a informação para o exterior, apresentam-se os seguintes: a *newsletter* AMINotícias (trimestral), InfoAMI (interna mas difundida em alguns públicos externos), redes sociais (*facebook*, *blog* do Presidente da AMI, *twitter*, ...). Apenas para fazer uma nota de que quer a gráfica, como o trabalho da agência de publicidade como as ilustrações dos livros, foram parcerias encontradas por esta organização, sendo que estes serviços são gratuitos.

Em termos de meios sem dúvida que os órgãos de comunicação social são a melhor forma de transmitir informação ao exterior.

Estar em contacto permanente com o público é muito importante para a AMI e por isso mesmo há um certo cuidado no tratamento da informação que é veiculada para o exterior, sendo que é o departamento de Informação e Comunicação e também o de Imprensa que produzem essa informação mas é sempre a

administração que decide o que sai e de que forma, sendo que está sempre a par de tudo o que acontece na AMI.

## ii. Segmentação de públicos

Não há uma segmentação específica nem um público privilegiado. No entanto, foram distinguidos alguns *stakeholders*: toda a população em geral, órgãos de comunicação social, entidades financiadoras (IPAD, por exemplo), empresas parceiras, comunidade europeia e voluntários.

## iii. Campanhas e projectos

As campanhas da AMI envolvem todos os colaboradores independentemente do departamento responsável e todos estão previamente informados. Quando há uma campanha é necessário o departamento de Informação e Comunicação contactar a agência de publicidade e os meios, o departamento de Marketing fazer o apelo às empresas para encontrar parcerias, o departamento de Imprensa divulgar aos meios de comunicação social e todos os colaboradores ajudam no que for preciso.

O ambiente vivido é de muita partilha e colaboração.

## - Logótipo



O logótipo da AMI é constituído pelo símbolo e pelo nome, sendo este último fortemente expresso pelas siglas AMI, escritas a maiúsculas e a descrição das mesmas surgem imediatamente abaixo pouco visíveis. São, portanto, apenas uma explicação do que significa a sigla, permitindo antever que o posicionamento da Associação seja realmente ser identificada por AMI, também de fácil memorização e leitura. Por outro lado, é uma expressão que inicia a palavra amigo(a), simbolizando o posicionamento da AMI de ajuda, compreensão, respeito, paciência e figurativamente o abraço.

É um logótipo extremamente simples, de fácil memorização. O símbolo interage com o nome, dando uma ideia de movimento e expansão. Este consiste num globo terrestre transmitindo a área de actuação da AMI – o Mundo –, e ainda de várias linhas brancas que ajudam a desenhar o globo e que permitem uma sensação de movimentos giratórios. Este movimento transportado para a realidade desta Associação e para a sua actividade pode significar acção, actividade, vigor, vivacidade, dinamismo, quase como a lembrar que a AMI não pode parar. Ou seja, o frenesim e o dinamismo associados às actividades que a Associação desenvolve.

Por outro lado e em relação à cor do logótipo, o vermelho que por norma está associado à ideia de fogo, do sangue, é uma cor quente e que também incita à violência. É também a cor do perigo, da proibição, do amor, do luxo e da festa.

Esta mistura de sentimentos da cor vermelha tem tudo a ver com a AMI: se por um lado, chama a atenção para o perigo, o sangue (dor e sofrimento) e talvez a violência da discriminação, por outro, apela ao amor e carinho que se devem transmitir.

#### **- Site Institucional ([www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt))**

À primeira vista, o site da AMI (consultar Anexo VII) apresenta-se como muito bom quer em termos gráficos como de conteúdos. É apelativo, relaciona-se com o exterior e, ao mesmo tempo, singelo, acessível e organizado. No fundo, assemelha-se a um esquema bem ornamentado.

A cor vermelha está muito presente, tal como seria de esperar, visto que é a cor de excelência do logótipo e da própria organização. O grafismo tem realmente pormenores interessantes, por exemplo, todo o site assenta no globo que completa o símbolo em ponto grande e picotado; em cada secção também tem uma seta para se aceder embelezando o que é um simples título de secção; o próprio *link* tem a demonstração do símbolo da AMI. Além disso, existem fotografias e ilustrações em quase todos os itens que disponibilizam informação. Denota-se, pois, que há uma preocupação particular e especial em toda a apresentação do site.

O tom da comunicação é sério, credível e informativo sendo este um site que procura a interactividade e divulgar o máximo de informação possível sobre a AMI e temas co-relacionados. Além disso, verifica-se também objectividade nos discursos divulgados no site. Deste modo, todos os textos e mensagens que aparecem no site apresentam uma linguagem extremamente simples e esclarecedora, ou seja, fala-se dos assuntos de uma forma clara e acessível.

Por se destinar a um público bastante vasto, o site é bastante abrangente, completo e diria mesmo exaustivo, com bastante informação disponível. A título de exemplo, temos os países de intervenção em que não há uma distinção *a priori* entre o que já está terminado e o que se encontra em curso, o que torna a sua pesquisa exaustiva. À semelhança do que acontece com outros sites já analisados, verifica-se a existência de alguma repetição nos conteúdos por serem temáticas transversais e interessantes ao público a que se destina.

A partir do site denota-se a existência de uma política de comunicação distinta e credível. Apostam na divulgação de toda a informação de interesse quer da própria AMI como de outros temas que estão no seu âmbito, permitindo aceder a vários *links* de interesse, por exemplo, o *blog* “Contra a Indiferença”.

#### **- Sede: Instalações e Ambiente de Trabalho**

A sede da AMI situa-se na Rua do Patrocínio, n.º 49 em Marvila, uma zona pouco prestigiada de Lisboa e envelhecida. Porém o espaço consiste num antigo quartel do exército servindo as necessidades da AMI, quer ao nível do espaço, como da própria organização das instalações. A sede é um espaço de

grandes dimensões, abarcando três edifícios com dois andares cada, tendo um jardim central que une todos os edifícios e tornando a zona (dentro da cidade) bastante agradável e tranquila. A sede encontra-se dividida pelos departamentos de Projectos Ambiente, Acção Social, Internacional, Informação e Comunicação, Imprensa, Marketing, Gestão e Tesouraria, Financeiro e Recursos Humanos. Há ainda a considerar o enorme armazém da AMI onde são depositados os alimentos e materiais que depois serão distribuídos pelos Centros Porta Amiga.

A arquitectura em si é antiga mas encontra-se num excelente estado de conservação, sendo privilegiados os espaços abertos com janelas e, portanto, iluminação natural.

À entrada, na recepção, há uma sala de espera com sofás, plantas naturais, revistas e vários folhetos das diferentes campanhas da AMI; há também uma caixa (sensivelmente 2,0m\*0,5m) identificando diversos países de intervenção da AMI e apelando ao donativo; ao lado da vitrina (por onde se efectua o atendimento ao exterior) encontra-se uma exposição de todo o material AMI passível de ser comprado (portanto, bonés, t-shirts, lápis, canetas, vinhos, livros, ...); também se verificou a presença de vários caixotes com a identificação AMI; e, por último um quadro de avisos com várias notícias expostas referentes a intervenções da AMI, acessíveis quer ao público interno como externo.

A divisão espacial desta organização é feita a partir de múltiplos gabinetes, todos eles repletos de dossiers, documentos e alguns deles com caixotes. Existem também plantas naturais, *mupies*, cartazes e quadros espalhados pelos mesmos. A decoração, por seu turno, apresenta-se como sendo simples mas cuidada e relativamente arrumada. Os objectos são, portanto, simples, alguns antigos outros mais modernos mas todos em bom estado de conservação.

Os gabinetes encontram-se de porta aberta, permitindo o seu fácil acesso. Um pormenor interessante (que não foi visível em nenhuma das outras instituições) é o facto de existirem identificações dos departamentos na maioria dos gabinetes. No entanto, não se verificou a presença de status (daquilo que se pode averiguar).

O ambiente de trabalho é bastante familiar e acolhedor, há uma simpatia geral e partilhada que se sente no trato. Denota-se felicidade em trabalhar na AMI. É, portanto, um ambiente activo, dinâmico, entusiástico e enérgico, patente até pelo número de projectos e áreas em que estão envolvidos, onde se pode verificar motivação empenho e envolvimento com a organização. Apesar desta energia, colaboração e cooperação, a atmosfera é relativamente silenciosa.

O vestuário (não difere das restantes ONGD) e é informal mas cuidado, com trajes modernos e estilo jovial, sendo que também se presencia o estilo mais clássico (tendo em conta o número de colaboradores e a diferença de idades).

O vocabulário é corrente, simples, acessível, estruturado e cuidado e o tratamento é, geralmente, por tu.

## 2. Análise do Conhecimento e Reconhecimento das ONGD

Este tópico será totalmente dedicado à análise dos questionários aplicados e das tabelas e gráficos (consultar Anexo VIII) daí retirados e que suportam todo o estudo aqui apresentado. Pretende-se aferir o conhecimento espontâneo ou não e reconhecimento das diferentes ONGD, verificar se o conhecimento das mesmas é superficial ou, se pelo contrário, há uma demonstração de saber em termos das suas actividades e projectos desenvolvidos.

### 2.1. Apresentação de Dados

No decorrer da aplicação dos questionários houve o cuidado explícito de procurar representatividade de todas as universidades do ensino público que leccionassem o curso exclusivamente de Relações Internacionais, atendendo obviamente ao universo estudado. Assim sendo, a amostra ficou representada pelas seguintes universidades: Universidade Técnica de Lisboa com 34,1%, seguida da Universidade do Minho com 33,1%, Universidade de Coimbra com 18,9%, Universidade de Évora com 10,8%, Universidade Nova de Lisboa com apenas 2% e por último Universidade dos Açores com apenas 1%.

Tal como seria de esperar, as idades mais frequentes são entre os 17 e os 25 anos, representando 91,2% da amostra recolhida. Apenas 6,1% têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos e ainda mais reduzido, com 2,7%, surgem os inquiridos com mais de 35 anos (representando apenas 8 alunos dos 296 que completam a amostra).

Relativamente ao género, a amostra é composta por 63,5% de mulheres e 35,8% por homens.

Após a caracterização da amostra passa-se à análise das questões propriamente ditas.

<b>Identificação Espontânea de ONGD</b>	
<b>AMI</b>	<b>25%</b>
OIKOS	11%
Cruz Vermelha	8,5%
Greenpeace	7,9%
Médicos do Mundo	7,8%
Vários	39,8%

**Tabela 1:**

Resultados referentes à questão n.º 1 do questionário  
*Identifique 5 Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) que conheça.*

Assim e em relação à primeira, em que é solicitado a identificação de cinco ONGD, obteve-se um total de 708 respostas, sendo que a AMI lidera a identificação espontânea com 176 respostas e representando

quase 25% do total das respostas. De seguida, encontra-se a OIKOS com 78 respostas, ou seja, 11%, a Cruz Vermelha (60 respostas, 8,5%), a Greenpeace (56 respostas e 7,9%) e os Médicos do Mundo (com 55 respostas e 7,8%). Estas foram as cinco mais enumeradas. Não obstante, pode-se enumerar outras tantas com menor expressividade mas com alguma frequência de repetição de respostas: Unicef, Médicos Sem Fronteiras, Amnistia Internacional, ONU, Leigos para o Desenvolvimento e Cáritas, entre outros. De referir que quer a AMI, OIKOS, Médicos do Mundo e Leigos para o Desenvolvimento foram referidos com espontaneidade.

Símbolo Apresentado	Símbolo Original	Conhece?	Nome da Organização	Cores do Logótipo	Área de Intervenção
		58% CONHECE	<b>AMI</b> 50% RESPOSTAS CORRECTAS	34,5% RESPOSTAS CORRECTAS	31,4% RESPOSTAS CORRECTAS
		30,7% CONHECE	<b>OIKOS</b> 28% RESPOSTAS CORRECTAS	7,8% RESPOSTAS CORRECTAS <sup>6</sup>	13,5% RESPOSTAS CORRECTAS <sup>7</sup>
		24,3% CONHECE	<b>MDM</b> 18% RESPOSTAS CORRECTAS	11,5% RESPOSTAS CORRECTAS	13,2% RESPOSTAS CORRECTAS
		12,5% CONHECE	<b>LD</b> 5,1% RESPOSTAS CORRECTAS	3% RESPOSTAS CORRECTAS	1,4% RESPOSTAS CORRECTAS
		3,4% CONHECE	<b>IMVF</b> 0% RESPOSTAS CORRECTAS	0% RESPOSTAS CORRECTAS	1,4% RESPOSTAS CORRECTAS

<sup>6</sup> Denota-se uma quebra no conhecimento desta ONGD em específico, ou seja, o conhecimento é incipiente; o seu reconhecimento gráfico teve totalmente a ver com a apresentação do próprio logótipo que é apenas composto pelo nome.

<sup>7</sup> Mais uma vez se verifica que as respostas acertadas têm a ver com a exposição do próprio nome e não do conhecimento efectivo desta ONGD.

**Tabela 2:**

Resultados referentes à questão n.º 2 do questionário

*Dos logótipos abaixo apresentados identifique com uma cruz aqueles que conhece, e caso se recorde, o nome da organização, cor predominante e área de intervenção.*

Relativamente ao quadro em que era necessário identificar o logótipo, nome da organização, cores e área de intervenção, foi possível retirar observações relevantes ao estudo e verificar algumas tendências:

- o logótipo da AMI é mais facilmente conhecido pelos inquiridos (171 reconhecem, quase 58% da amostra). De seguida apresenta-se a OIKOS (com 91 respostas, ou seja, 30,7%), o que também seria de esperar tendo em conta que o logótipo da OIKOS é composto apenas pelo nome (algo que será de novo analisado noutras questões em que poder-se-á validar ou não este reconhecimento gráfico). Os Médicos do Mundo também têm uma expressividade de considerar (tendo 72 respostas, 24,3%). Os logótipos menos reconhecidos são os que pertencem aos Leigos para o Desenvolvimento (12,5%) e o IMVF (3,4%).

- quando se solicita o nome da organização a que pertencem, apesar de haver uma ligeira descida nas respostas correctas, a AMI lidera com 50% de reconhecimento correcto, imediatamente seguido da OIKOS com 28% e os Médicos do Mundo com 18% de identificação correcta. No que diz respeito ao reconhecimento das ONGD Leigos e IMVF denota-se que além de este ser diminuto, quando o fazem, este está na generalidade errado. No primeiro caso temos 20 respostas erradas em 35 e no segundo ninguém acertou. O logótipo do IMVF não é de todo associado a esta organização.

Nome da ONGD – Respostas Erradas					
	IMVF	AMI	Leigos	Médicos do Mundo	OIKOS
Respostas dadas	Leigos (2)	ONU (8)	AMI (2)	IMVF (2)	Movimento Cidadãos solidários (1)
	CIDAC (1)	Médicos do Mundo (2)	Médicos do Mundo (14)	AMI (7)	
	AMI (2)	Unicef (5)	IMVF (1)	Cruz Vermelha (3)	
	SOL (3)	Médicos sem fronteiras (1)	Médicos sem fronteiras (2)		

**Tabela 3:**

Resultados referentes às respostas erradas da questão n.º 2 do questionário

*Dos logótipos abaixo apresentados identifique com uma cruz aqueles que conhece, e caso se recorde, o nome da organização, cor predominante e área de intervenção.*

- olhando para as respostas erradas verificou-se que no caso da AMI o seu logótipo era frequentemente associado à ONU e por vezes ao dos Médicos do Mundo. O logótipo dos Médicos do Mundo, por sua vez, é confundido com o da AMI. O logótipo dos Leigos foi bastantes vezes associado à ONGD Médicos do Mundo. E, por fim, o logótipo respeitante ao IMVF é geralmente confundido com outras organizações como a SOL, AMI e os Leigos.

- relativamente à identificação das cores do logótipo, mais uma vez a AMI apresenta o maior número de respostas correctas (34,5%). Nesta questão já se verifica que o reconhecimento da OIKOS não seria real visto que existem apenas 23 respostas correctas para 91 reconhecimentos e 83 identificações do nome. Assim sendo, os Médicos do Mundo assumem a segunda posição com 34 respostas correctas (11,5%). Por último, encontram-se novamente as ONGD Leigos (9 respostas) e IMVF, sendo que este último não teve uma única resposta correcta.

Cores da ONGD – Respostas Erradas					
	IMVF	AMI	Leigos	Médicos do Mundo	OIKOS
Respostas dadas	Verde (1)	Azul e Branco (32)	Vermelho e Branco (3)	Vermelho (14)	Laranja (1)
	Amarelo (2)		Azul e Branco (2)	Verde (6)	Azul (5)
			Vermelho/ Azul/ Verde (1)		Vermelho (2)
			Laranja/ Amarelo/ Branco (1)		Roxo (1)

**Tabela 4:**

Resultados referentes às respostas erradas da questão n.º 2 do questionário

*Dos logótipos abaixo apresentados identifique com uma cruz aqueles que conhece, e caso se recorde, o nome da organização, cor predominante e área de intervenção.*

- voltando a analisar as respostas erradas mas agora na identificação das cores, é de realçar que a AMI é frequentemente associada ao azul e branco (cores do logótipo dos Médicos do Mundo) e os Médicos do Mundo frequentemente associado ao vermelho (cor do logótipo da AMI). Ora, denota-se aqui uma certa confusão trocando a correspondência destes dois logótipos que apesar de não ser relevante em termos de expressão estatística, não deixa de ser um facto curioso, justificável talvez por serem ambos uma circunferência (simbolizando o globo). Aos restantes logótipos foram associadas uma série de cores, aparentemente aleatórias, até porque não é possível identificar nenhuma tendência.

- na área de intervenção, temos novamente presente uma forte expressividade da ONGD AMI com 31,4% de respostas correctas. Neste campo, a OIKOS surge novamente em segundo lugar com 13,5% das respostas correctas, uma tendência já verificada anteriormente, que não tem propriamente a ver com o reconhecimento da ONGD mas antes com o nome que constitui o próprio logótipo (OIKOS – Cooperação e Desenvolvimento). Prosseguindo, temos os Médicos do Mundo com 13,2% de respostas correctas. As restantes ONGD (LD e IMVF) apresentam apenas 1,4% de respostas certas, confirmando que estas ONGD não têm uma forte visibilidade e reconhecimento por parte do público inquirido.

- de referir que este quadro teve um elevado número de não respostas no que concerne às questões *Qual o nome da organização?*, *Quais as cores do logótipo?* e *Qual a respectiva área de intervenção?*, aliás como se esperava antes da aplicação do questionário.

<b>Conhecimento das ONGD</b>	
<b>AMI</b>	<b>± 90%</b>
Médicos do Mundo	± 73%
OIKOS	± 41%
Leigos para o Desenvolvimento	12%
IMVF	4,4%

**Tabela 5:**

Resultados referentes à questão n.º 3 do questionário  
*Conhece algumas das seguintes ONGD?*

Quando os inquiridos foram confrontados com a questão *Conhece algumas das seguintes ONGD AMI, OIKOS, LD, MDM e IMVF?*, numa amostra de 296 inquiridos, 266 (quase 90%) afirmaram conhecer a AMI, 216 (quase 73%) os MdM, seguidamente da OIKOS com 122 respostas positivas (aproximadamente 41%) e como já vem sendo hábito os Leigos (36 inquiridos, representando 12%) e o IMVF (com apenas 13 pessoas a responder afirmativamente, ou seja, 4,4%) com posições inferiores, reforçando a ideia de que têm pouca visibilidade que já se tinha verificado com a análise do quadro anterior.

No que diz respeito aos suportes/meios que levaram a este conhecimento, a televisão é, em quase todos os casos, a eleita. De facto, apenas o IMVF foi mais conhecido pelos inquiridos por intermédio dos professores.

Meios que permitiram o Conhecimento das ONGD	
AMI	1º) Televisão 2º e 3º) Jornais e Internet
Médicos do Mundo	1º) Televisão 2º) Jornais 3º) Internet
OIKOS	1º) Televisão 2º) Internet
Leigos para o Desenvolvimento	1º e 2º) Televisão e Internet
IMVF	1º) Professores

**Tabela 6:**

Resultados referentes à questão n.º 4 do questionário  
Como teve conhecimento das organizações que conhece?

Mais precisamente, os instrumentos e meios que mais deram a conhecer as diferentes ONGD foram os seguintes:

- na AMI foi a televisão com 204 respostas (quase 76,7% da amostra), mas também jornais e internet ambos com 80 respostas (30,1% cada). Também se denota alguma incidência nas campanhas de rua e por intermédio dos professores com 63 (23,7%) e 55 (20,7%) respostas, respectivamente;
- no caso dos MdM foi também a televisão (53,7% com 116 respostas afirmativas) o meio mais frequente, seguido dos jornais (quase 31,5% com 68 respostas) e da internet (27,8% com 60 respostas);
- relativamente à OIKOS, a televisão é também a vencedora com 59 respostas assinaladas (ou seja, quase 48,4%) mas com menos expressividade que as anteriores, seguida da internet com 44 (quase 36,1%);
- os Leigos apresentam também a televisão e a internet como meios preferenciais de apresentação ao público, representando 30,6% da amostra inquirida cada;
- por último e tal como já foi escrito, o IMVF é dado a conhecer ao público pelo intermédio dos professores (53,8% da amostra), assumindo uma posição, em termos de exposição, de *low-profile*.<sup>8</sup>

Prosseguindo, a grande maioria já viu ou leu informação sobre as ONGD que efectivamente conhece (89%, com 264 respostas afirmativas). Posto isto e no que concerne aos suportes mais lidos ou vistos por este público são, essencialmente, a televisão e a página da internet. Ora veja-se:

<sup>8</sup> É preciso não esquecer que estas percentagens dizem respeito à totalidade da amostra que efectivamente conhece cada ONGD, ou seja, as percentagens são em relação à questão anterior, contemplando a percentagem de inquiridos que conhece cada ONGD.

- na AMI, a televisão com 192 respostas (72,7%), a página da internet com 157 (59%), mas também os folhetos, cartazes e revistas e/ou jornais com bastante expressividade;
- nos MdM, mais uma vez a televisão com 115 respostas (53,2%), seguida da página da internet com 105 (48,6%) e revistas e/ou jornais com 79 (36,6%);
- na OIKOS, a televisão novamente com 67 respostas (55%) seleccionadas e também a página de internet com 58 (47,5%);
- nos Leigos, os mais assinalados foram a página da internet com 17 respostas (47,2%) e a televisão com 12 (33,3%);
- o IMVF obteve poucas respostas (à semelhança do que tem acontecido nas anteriores respostas) mas há uma prevalência para a página de internet com 4 respostas (30,7%) e a categoria outros, com 7 respostas (53,8%).<sup>9</sup>

<b>Locais de Intervenção das ONGD</b>	
AMI	1º) África Subsariana 2º) África Lusófona 3º) Norte de África
Médicos do Mundo	1º) África Lusófona 2º) África Subsariana 3º) Médio/Extremo Oriente
OIKOS	1º) África Lusófona 2º) África Subsariana 3º) América Latina
Leigos para o Desenvolvimento	1º) África Lusófona 2º) África Subsariana 3º) Norte de África
IMVF	1º) África Lusófona 2º) África Subsariana 3º) Norte de África

**Tabela 7:**

Resultados referentes à questão n.º 6 do questionário

*Dos seguintes regiões, quais considera terem sido locais de maior intervenção destas ONGD? Indique 2 ou 3 regiões indicando a ordem 1º, 2º e 3º.*

<sup>9</sup> Idem.

Quanto ao conhecimento dos locais de intervenção das ONGD, há uma forte tendência para se identificarem os países africanos, quer sejam África subsariana, África lusófona ou norte de África (apesar de não ser totalmente correcta, pelo menos em relação à África subsariana e norte de África). Além disso, há uma certa relevância na região do extremo oriente, talvez devido aos recentes e constantes conflitos político – sociais. Mais especificamente:

- no caso da AMI, foram seleccionados a África subsariana (67,3%), África lusófona (59,4%) e norte de África (36,1%), havendo também uma certa predominância para o médio/extremo oriente;
- nos MdM, e por ordem de frequência encontra-se a África lusófona (60,2%), África subsariana (56,5%) e o médio/extremo oriente (42,6%);
- no caso da OIKOS, a África lusófona (54,1%), África subsariana (44,3%) e a América latina (38,5%);
- nos Leigos para o Desenvolvimento, foram seleccionadas a África lusófona (69,4%), o médio/extremo oriente (50%) e África subsariana (47,2%);
- o IMVF obteve maior incidência na África lusófona (69,2%), África subsariana (53,8%) e norte de África (38,5%).

Olhando para as respostas assinaladas referentes à Europa, denota-se que existem algumas respostas embora não sejam expressivas em termos de quantidade. A ONGD MdM é a que reflecte um maior número de respostas com 39, representando 18,1%, seguida da AMI com 29 respostas, ou seja, 11% da amostra e também a OIKOS com 21 respostas, 17,2%. Quer os Leigos como o IMVF têm respostas assinaladas mas num número bastante reduzido.

<b>Projectos, Acções ou Intervenções associados às ONGD</b>	
AMI	1º) Tsunami 2004 2º) Assistência Escolar e Médica Órfãos de Sida 3º) Campo de Refugiados de Malawi 4º) Centros Porta Amiga
Médicos do Mundo	1º) Rotas para a Saúde 2º) Assistência Escolar e Médica Órfãos de Sida 3º) Saúde Escolar e Assistência Enfermagem 4º) Melhoria da Atenção Primária à Saúde
OIKOS	1º) Escolinhas Rurais da Namaacha 2º) Inclusão Social Urbana - Brasil 3º) Turismo Ético em Tutuala 4º) Escola São Tomé e Príncipe

Leigos para o Desenvolvimento	1º) Catedral Lifidzi 2º) Escolinhas Rurais da Namaacha 3º) Escola São Tomé e Príncipe 4º) Inclusão Social Urbana - Brasil
IMVF	1º) Turismo Ético em Tutuala

**Tabela 8:**

Resultados referentes à questão n.º 7 do questionário

*Dos seguintes projectos, acções ou intervenções, quais considera terem sido levados a cabo por cada ONGD?***Legenda:**A **vermelho** encontram-se os projectos, acções ou intervenções mal assinalados/associados.

Na questão seguinte, referente à alocação dos projectos às ONGD estudadas, obteve-se um alto número de não respostas, como seria de esperar devido à dificuldade da mesma.

No entanto, e relativamente à AMI, os inquiridos associaram-na frequentemente à intervenção no Tsunami de 2004 (apesar de este estar associado à OIKOS). Esta resposta poder-se-á justificar por se tratar de uma ONGD mediática e por esse acontecimento ter tido igualmente bastante visibilidade em todo o mundo. Além deste, identifica-se a Assistência Escolar e Médica Órfãos de Sida (que está correcto), os campos de refugiados de Malawi (pertencente à ONGD Leigos para o Desenvolvimento, portanto incorrecto) e os Centros Porta Amiga (novamente correcto). Percebe-se, então, que as respostas foram dadas intuitivamente dado o conhecimento que têm da AMI.

No caso específico dos MdM, denota-se uma forte associação ao projecto Rotas para a Saúde, um projecto nacional dos MdM e, portanto, a resposta está correcta. Aqui, também ficou patente a intervenção Assistência Escolar e Médica Órfãos de Sida e Saúde Escolar e Assistência Enfermagem (ambos pertencentes à AMI), talvez por terem a ver com a sua área de intervenção que é a saúde ou então acaba-se por confirmar que existe uma certa propensão para confundir estas duas ONGD. Além disso, o projecto Melhoria da Atenção Primária à Saúde também teve bastantes associações aos MdM (resposta esta que se encontra correcta).

Em relação à OIKOS, houve uma forte ligação ao projecto Escolinhas Rurais da Namaacha (projecto este pertencente aos MdM). De seguida, o projecto Inclusão Social Urbana – Brasil, Turismo Ético em Tutuala e Escola São Tomé e Príncipe (todos do IMVF). Por esta resposta, pode-se realçar que o conhecimento da OIKOS no início do questionário era superficial, sendo que, o facto do logótipo ser composto única e exclusivamente pelo nome pode ter enviesado esse conhecimento, sendo este incipiente na resposta a outras questões.

Nos Leigos para o Desenvolvimento há um número reduzido de respostas, sendo que há uma predominância da intervenção Catedral Lfidzi (estando esta resposta correcta), e novamente das Escolinhas Rurais da Namaacha (projecto dos MdM). De seguida, o projecto Escola São Tomé e Príncipe e a Inclusão Social Urbana – Brasil (ambos pertencentes ao IMVF). Mais uma vez se pode adiantar afirmando que o conhecimento desta ONGD é fraco, no entanto, houve um reconhecimento de um dos seus projectos/intervenções.

Por último, e tal como já vem sendo hábito, o IMVF obteve poucas resposta, nada significativas para serem destacadas e em comparação com as restantes ONGD, contudo, pode-se acrescentar que o Turismo Ético em Tutuala (do IMVF) foi duas vezes assinalado.

<b>Associação de Missões às ONGD</b>					
	Missão 1	Missão 2	Missão 3	Missão 4	Missão 5
AMI	5	<b>178</b>	21	5	<b>54</b>
IMVF	3	1	1	<b>9</b>	0
Leigos para o Desenvolvimento	<b>27</b>	0	6	3	0
MDM	2	<b>33</b>	2	5	<b>173</b>
OIKOS	7	19	<b>84</b>	13	1

**Tabela 9:**

Resultados referentes à questão n.º 8 do questionário  
*Correlacione as seguintes afirmações/missões com as ONGD expostas.*

**Legenda:**

**Missão 1-** ONGD de cariz católico que não é indiferente à realidade complexa e desigual do Mundo.

**Missão 2 -** Organização humanitária e inovadora que intervém em situações de crise e de emergência.

**Missão 3 -** O nosso objectivo é um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano seja equitativo e sustentável.

**Missão 4 -** Apoiamos o desenvolvimento do mundo lusófono, potenciando capacidades humanas, naturais e materiais.

**Missão 5 -** Lutamos contra todas as doenças até mesmo a injustiça.

A **vermelho** encontram-se associações incorrectas com expressividade numérica.

Relativamente às afirmações/missões, a maior parte dos inquiridos que realmente conhece as ONGD respondeu acertadamente, ou seja, a AMI foi frequentemente associada à frase “Organização humanitária e inovadora que intervém em situações de crise e emergência” (66,9%); os Médicos do Mundo associados ao lema “Lutamos contra todas as doenças até mesmo a injustiça” (80,1%); a OIKOS à afirmação “O nosso objectivo é um mundo sem pobreza e injustiça onde o desenvolvimento humano

seja equitativo e sustentável” (68,9%); os Leigos para o Desenvolvimento à asserção “ONGD de cariz católico que não é indiferente à realidade complexa e desigual do Mundo” (75%); e o IMVF à missão “Apoiamos o desenvolvimento do mundo lusófono, potenciando capacidades humanas, naturais e materiais” (69,2%).

Nesta questão também foi possível de verificar e confirmar de novo a suposição de que a AMI e os MdM são frequentemente confundidos. Também aqui houve quem trocasse as afirmações, sendo que a AMI foi várias vezes associada ao lema dos MdM, mais precisamente com 33 respostas (12,4%); e os MdM foram frequentemente associados à afirmação da AMI, com 54 respostas assinaladas (25%).

Palavras que definem as ONGD	
AMI	1ª) Ajuda 2ª) Indispensável 3ª) Importante 4ª) Assistência 5ª) Saúde 6ª) Interventiva 7ª) Humanitária e Necessária
Médicos do Mundo	1ª) Saúde 2ª) Importante 3ª) Vital 5ª) Ajuda
OIKOS	1ª) Desenvolvimento 2ª) Ajuda, Cooperação e Importante
Leigos para o Desenvolvimento	1ª) Cristã 2ª) Esperança, Ajuda e Determinada
IMVF	1ª) Ligação, Inovadora, Importante, Desenvolvimento, Cooperação, Limitado, Necessário

**Tabela 10:**

Resultados referentes à questão n.º 9 do questionário – Síntese  
*Se tivesse que caracterizar cada ONGD que conhece numa só palavra, qual seria?*

A questão seguinte do questionário aplicado, *Caracterize cada ONGD que conhece numa só palavra*, tem a particularidade de se tratar de uma questão de resposta aberta, ou seja, os inquiridos têm o livre arbítrio de responderem à questão sem terem algo pré-definido. Assim sendo, surgiram uma panóplia de determinações e adjectivos capazes de caracterizar cada ONGD. Também nesta questão é difícil de procurar generalizar a partir de uma tendência verificada pois o número de respostas foi bastante reduzido.

Para a ONGD AMI surgiram 41 palavras diferentes em 155 respostas (58,3%). Sendo as principais: Ajuda (19) – 12,3%, Indispensável (14) – 9%, Importante (13) – 8,4%, Assistência (11) – 7,1%, Saúde (11) – 7,1%, Interventiva (9) – 3%, Humanitária (8) – 5,8%, Necessária (8) – 5,8%.

Para os MdM foram dadas 35 palavras em 110 respostas (51%). São elas: com uma forte expressão, Saúde (25) – 22,7%, Importante (11) – 10%, Vital (10) – 9,1%, Ajuda (8) – 7,3%.

Para a OIKOS, surgiram 27 palavras em 63 respostas (52%): Desenvolvimento (10) – 15,9%, Ajuda, Cooperação e Importante (6) – 9,5% cada.

Para os Leigos para o Desenvolvimento foram dadas 11 palavras para 16 respostas (44,4%): - Cristã (27,3%) - Esperança, Ajuda e Determinada (18,2%).

Por fim, para o IMVF, 7 palavras para 7 respostas (54%): Ligação, Inovadora, Importante, Desenvolvimento, Cooperação, Limitado, Necessário, todas representando apenas uma resposta (14,3%) para cada.

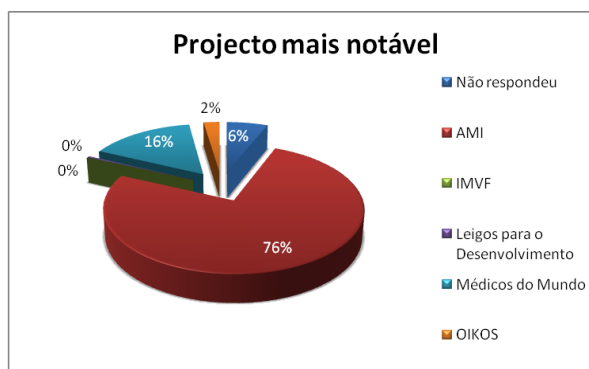
Avaliação das ONGD					
	AMI	IMVF	Leigos para o Desenvolvimento	Médicos do Mundo	OIKOS
Má/Péssima	4	1	2	0	1
Medíocre	1	2	1	0	0
Satisfatória	18	3	13	16	20
Boa	75	6	14	89	54
Muito Boa	<b>168</b>	0	6	<b>110</b>	45

**Tabela 11:**

Resultados referentes à questão n.º 10 do questionário  
*Como classifica a actuação e prestação na sociedade civil de cada uma das ONGD que conhece?*

Com relação à avaliação dos inquiridos à prestação das diferentes ONGD, conclui-se que a AMI lidera com 168 (63,2%) respostas com a classificação de Muito Boa, tendo logo de seguida 75 (28,2%) respostas com a classificação de Boa. Imediatamente a seguir e também bem classificada encontra-se os MdM com 110 (51%) respostas na categoria Muito Bom e 89 (41,2%) na classificação Boa. A OIKOS consegue 45 respostas (36,9%) com a classificação de Muito Boa e 54 (44,3%) com Boa. Os Leigos situam-se essencialmente na classificação de Boa e Satisfatória, com 14 (38,9%) e 13 (36,1%) respostas, respectivamente. Quanto ao IMVF mais uma vez se adquire um fraco número de respostas, sendo que a percentagem maior situa-se na classificação de Boa com 6 respostas (46,2%). De ressaltar que a ONGD MdM não obteve nenhuma resposta com a classificação de Má/Péssima ou Mediocre.

Projecto mais notável	
AMI	<b>224</b>
Médicos do Mundo	<b>46</b>
OIKOS	7
Leigos para o Desenvolvimento	1
IMVF	0



**Tabela e Gráfico 12:**

Resultados referentes à questão n.º 11 do questionário

*Atendendo aos projectos desenvolvidos nos últimos 3 anos pelas diferentes ONGD, enuncie qual delas lhe parece mais ser mais visível e com mais notoriedade?*

Na última questão, que vai ao encontro da pergunta de partida deste estudo, *Enuncie qual delas considera ter maior notoriedade*, encontra-se sintetizada toda esta análise, a grande maioria respondeu a AMI (224 resposta que representam 84,2%), sendo que houve algumas respostas para a ONGD MdM (com 46 respostas, 21,3%). A OIKOS teve apenas 7 respostas, ou seja, 5,7% da amostra considera que a OIKOS é a que mais notoriedade tem na execução dos seus projectos. De referir que o IMVF não obteve qualquer resposta no total da amostra e os Leigos obtiveram apenas uma resposta (7,7% da amostra).

### 2.1.1. Inferências Dedutivas e Cruzamentos de Dados

Por forma a melhor perceber as especificidades da amostra e dos resultados obtidos através desta recolha de informação, foram efectuados alguns cruzamentos necessários para confirmar ou refutar algumas das hipóteses colocadas no início do estudo (consultar Anexo VIII).

Assim sendo e atendendo ao género foi possível constatar que em termos de reconhecimento do logótipo, identificação do nome, cores e área de intervenção, as mulheres o faziam com uma ligeira distinção face aos homens, não sendo muito expressiva esta diferença. No entanto, é preciso ressaltar que os homens identificam com mais facilidade algumas questões da AMI nomeadamente do nome da organização e na área de intervenção (também uma ligeira tendência apenas).

Quando inquiridos directamente se conhecem as ONGD estudadas, as mulheres tendencialmente conhecem mais, sendo que no caso do IMVF os homens apresentam uma ligeira vantagem.

Na questão *Como teve conhecimento das organizações que conhece?* não existem grandes distinções nas respostas dadas, à excepção do caso dos Leigos para o Desenvolvimento e da OIKOS em que os homens responderam frequentemente que tiveram conhecimento através da televisão e as mulheres a partir da internet.

Também na questão seguinte (*Já leu ou viu alguma informação sobre estas organizações? E quais os suportes?*) se verifica um padrão nas respostas dadas, com excepção do MdM em que o público masculino mais respondeu que seria a televisão e o feminino a página de internet.

Nas respostas dadas à pergunta dos locais de maior intervenção pelas ONGD também se verifica uma concordância quer do género masculino como do feminino. No entanto, verifica-se no caso dos Leigos, dos MdM e da OIKOS que as mulheres tendencialmente respondiam acertadamente em detrimento dos homens.

Nas restantes questões não se verificam quaisquer tendências ou diferenças substanciais passíveis de análise.

Em relação à classificação da actuação de cada ONGD o que se afere é que existe uma ligeira tendência para que as mulheres avaliem favoravelmente as organizações, ao passo que os homens demonstraram, e no que diz respeito à classificação Má/Péssima, uma prevalência face às respostas das mulheres.

Na última questão, que pretende verificar a notoriedade de cada ONGD, também não se verifica diferenças de atitudes, tendencialmente ambos respondem AMI e MdM como sendo as que mais têm visibilidade.

Fazendo a mesma análise mas relativamente às universidades que responderam ao questionário (consultar Anexo VIII), houve a oportunidade de concluir que os inquiridos que mais facilmente reconhecem o logótipo, nome da organização, cores do logótipo e área de intervenção são os que pertencem à universidade de Évora e os que menos conhecem e reconhecem estes tópicos são os que pertencem à universidade Técnica de Lisboa (ESCSP).

Quando inquiridos directamente sobre o conhecimento das diferentes ONGD, a universidade de Évora continua a merecer destaque face às restantes, sendo a universidade dos Açores a que menos conhece. Apesar de terem sido consideradas as percentagens relativas à amostra de cada universidade, esta questão também poderá ter a ver com a reduzida amostra da universidade dos Açores face às restantes universidades.

No que diz respeito ao meio pelo qual tiveram conhecimento, não se verificam grandes alterações face às universidades: a AMI é um caso de sucesso chegando a várias zonas do país e onde todos concordam de que o meio mais utilizado é, de facto, a televisão; nos MdM também se verifica esta tendência para a televisão, sendo que no caso da universidade dos Açores se verifica que os professores foram os grandes intermediários; também na OIKOS há uma predominância da televisão, à excepção da universidade de Coimbra onde prevalece a Internet; quer nos Leigos como no IMVF não existe um comportamento uniformizado até porque as respostas de conhecimento são reduzidas, não sendo possível eleger apenas um meio por universidade.

Relativamente aos locais de intervenção e atendendo às diferentes ONGD, verifica-se o seguinte:

- no caso da AMI, as universidades de Coimbra e dos Açores responderam mais acertadamente, seguida da universidade Nova de Lisboa;
- nos MdM, novamente a universidade dos Açores mas também a do Minho, seguida outra vez da universidade Nova de Lisboa;
- na OIKOS verificou-se que as universidades de Lisboa são as que mais acertaram;
- no caso dos Leigos quase todas as universidades responderam tendencialmente correctamente, com a excepção da universidade dos Açores que não deu nenhuma resposta;
- no IMVF, e tal como se tem vindo a verificar em anteriores análises, o conhecimento da sua actividade é reduzido daí não ser possível retirar conclusões padrão, no entanto, é possível sobressair a universidade de Évora neste item.

Passando agora à análise dos projectos, a universidade de Coimbra reconhece projectos da AMI, MdM e LD; a universidade de Évora assinala projectos da AMI como sendo MdM, confirmando esta confusão com as duas organizações que já tinha sido detectada; a universidade do Minho reconhece com facilidade apenas os projectos dos MdM; a universidade Nova de Lisboa (e apesar da amostra reduzida) reconhece acertadamente projectos da AMI, MdM e um do IMVF; a universidade dos Açores (com a mesma limitação anunciada anteriormente relativamente à amostra) reconhece projectos da AMI, MdM e Leigos com respostas correctas; já na universidade Técnica de Lisboa apenas se reconhecem acertadamente projectos oriundos dos MdM. De referir que a intervenção do Tsunami de 2004 foi fortemente associado à AMI (algo já concluído também na análise anterior).

Relativamente às afirmações/missões de cada ONGD averiguou-se que todas as universidades associaram tendencialmente correcto, com a excepção da universidade dos Açores apresentando algumas respostas incorrectas.

Quando se inquiriu sobre a actividade das ONGD, é possível verificar um padrão: tendencialmente os alunos responderam que era Muito Boa; no entanto, ressaltou um pormenor interessante, os alunos da universidade Técnica de Lisboa foram os que pior classificaram o trabalho das organizações, sendo que, das poucas respostas na categoria Má/Péssima e Medíocre, a maior parte delas eram desta universidade.

Na questão da notoriedade não se verificam grandes diferenças. De facto, em todas as universidades, a ONGD AMI foi a que mais vezes foi assinalada.

Outro cruzamento efectuado (consultar Anexo VIII) foi da questão n.º 3 com a questão n.º 10 (*Conhece algumas das seguintes organizações? \* Como classifica a actuação e prestação na sociedade civil de cada uma das ONGD que conhece?*), que permitiu averiguar que tendencialmente os inquiridos que afirmam conhecer determinada ONGD vão avaliá-la de forma positiva, Muito Boa ou Boa, encontrando-se portanto relacionadas as variáveis. De facto, quanto maior é o conhecimento de determinada organização melhor será o seu reconhecimento, e a reputação ser-lhe-á mais favorável.

Na sequência da comparação efectuada anteriormente, colocou-se outra questão: será que o facto de os inquiridos responderem que conhecem determinada ONGD, tem influência no tipo de conhecimento efectivo? Ora, urge novo teste (consultar Anexo VIII) e desta vez da questão n.º 3 com a questão n.º 8 (*Conhece algumas das seguintes organizações? \* Correlacione as seguintes afirmações com as ONGD expostas*). Realmente é possível verificar que o conhecimento não é apenas superficial, revelando que efectivamente aqueles que respondem que conhecem, por exemplo, a AMI, tendencialmente reconhecem a sua afirmação/missão com maior facilidade, demonstrando a fidelidade das respostas e do próprio conhecimento e reconhecimento das ONGD em questão.

Para testar a veracidade das respostas dadas por parte dos alunos foi efectuado um teste/cruzamento (consultar Anexo VIII) entre as perguntas n.º 4 e n.º 5 (ou seja, entre as variáveis *Como teve conhecimento das organizações que conhece?* e *Qual o suporte?*) onde se concluiu que a maioria dos inquiridos foi sincero nas respostas e coerente. De facto, quando mencionam que tomaram conhecimento de determinada ONGD por intermédio da televisão (exemplo mais frequente), isso reflecte-se na questão posterior de qual/quais os suportes que já leu ou viu de X organização. Assim sendo, é possível confirmar que as respostas foram dadas coerente e espontaneamente, confirmando o estudo prosseguido.

## **2.2. Análise dos Resultados**

Analisando todos os discursos proferidos nas entrevistas realizadas aos colaboradores da área de comunicação das várias ONGD (consultar Anexo VIII), poder-se-ão verificar alguns comportamentos padrão entre as mesmas, sendo que na categoria posicionamento verificam-se diferenças em todas as ONGD, obtendo respostas bastante díspares.

Relativamente às restantes categorias veja-se:

- no que diz respeito à missão denota-se uma tendência para referir o homem/beneficiário como centro da sua atenção, sendo seus objectivos combater as injustiças em prol da igualdade, promovendo o direito a uma vida digna, educação para o desenvolvimento, minorando o sofrimento do homem;

- em termos de estratégia, a grande maioria refere manter os projectos com a qualidade que lhes são característica, alargar o seu contexto a novas actividades e áreas, reforçar a política de comunicação, sendo que apenas a AMI e MdM apresentam profissionais de comunicação a desenvolver a estratégia de comunicação;

- os aspectos positivos assentam essencialmente na experiência, modo de trabalho com respostas úteis e atempadas sempre com qualidade, o espírito de equipa e o facto de serem multifacetados e versáteis;

- nos aspectos negativos foi comum apontarem a comunicação como ponto fraco, a própria dispersão geográfica, rotatividade dos recursos humanos e, como não poderia deixar de ser, a dificuldade na captação de fundos e incapacidade de resposta a todas as solicitações;

- na comunicação interna é frequente usar-se o e-mail para se transmitir informações, sendo que a organização destas informações é efectuada a partir de uma rede comum organizada por departamentos. Outros meios assinalados foram o próprio contacto pessoal (atendendo ao tipo de organização), as reuniões periódicas, e também as publicações internas;

- nas comemorações e convívios dos colaboradores, verificou-se que o natal e os aniversários foram apontados por todas as ONGD. Também é frequente realizarem almoços ou jantares bem como comemorar outras datas festivas como a Páscoa, o Carnaval e o Magusto. A AMI foi a única que respondeu que comemora a dia da criação da própria organização;

- relativamente à existência ou não de mecanismos de participação a grande maioria não apresenta essa estrutura, apenas a AMI;

- os factores de motivação mais assinalados foram, sem dúvida, o acreditar na causa e na actividade desenvolvida. Além disso, foram salientados aspectos como a diversidade dos projectos, os próprios resultados e o espírito de equipa familiar e cooperante;

- no que diz respeito à comunicação externa, os meios mais utilizados são os sites institucionais, os boletins internos, vídeos institucionais, redes sociais e a própria participação em eventos. Neste caso, os responsáveis de comunicação gerem a comunicação que segue para o exterior sempre com a supervisão e aprovação das respectivas direcções. A única excepção são os Leigos para o Desenvolvimento que têm o director como responsável por estas informações, no entanto, como se encontram numa fase de reestruturação é bastante provável que esta situação seja alterada o quanto antes;

- na segmentação de públicos, apenas a OIKOS assumiu que tinha uma segmentação pré – definida (Internos – associados, directivos, colaboradores e voluntários; Externos – redes de pertença, redes solidárias (NedOIKOS), redes de conhecimento, parceiros estratégicos, órgãos de comunicação social, governo e entidades reguladoras, financiadores, grupos – alvo, comunidades, entidades do sector público, privado e terceiro sector). Também aqui se verificou que os meios de comunicação social foram

citados por todas as ONGD, denotando-se a importância que este público tem para as organizações. De seguida, os mais frequentes foram os voluntários e os financiadores, os grandes impulsionadores da actividade de cada organização;

- no caso das campanhas verificou-se que o clima vivido nas ONGD é de grande entusiasmo, partilha, colaboração e todos os elementos poderiam, de igual modo, ter de intervir com a sua força de trabalho. Apenas nos MdM e na AMI foi referido que todos os colaboradores eram devidamente informados antes das campanhas seguirem para o exterior, no entanto, presume-se que em todas isso acabe por acontecer, ainda que seja informalmente. Também nesta categoria a OIKOS foi a única que apresentou ter um esquema próprio que seguem aquando do lançamento de uma campanha e/ou projecto (objectivo genérico, objectivo da campanha de comunicação, identificação de *targets* e público – alvo, descrição de acções e actividades, exposição de suportes a utilizar, identificação do responsável interno pela acção, prazo de finalização, seguimento da acção, mensagens a veicular, a orçamentação, previsão de receitas e resultados a alcançar e critérios de avaliação). Quer os MdM como a AMI contam com a prestação de serviços de agências de comunicação e publicidade com quem trabalham;

Passando para a análise dos logótipos, conclui-se que os logótipos dos MdM e da AMI são os mais expressivos e de fácil memorização, os referentes ao IMVF e Leigos são expressivos mas de difícil memorização e, por último, o logótipo da OIKOS é pouco expressivo sendo composto apenas pelo nome da organização e de fácil memorização;

Relativamente ao site, verifica-se boa navegabilidade em todos os sites estudados, sendo que o site da AMI e MdM revelam-se como sendo os que mais conteúdos relevantes têm e os que mais se relacionam com o exterior. O site do IMVF e dos Leigos acabam por apresentar uma deficitária e incipiente interacção com outros públicos. O site da OIKOS encontra-se bem estruturado mas com algumas repetições em termos de conteúdos.

As instalações são todas diferenciadas não sendo possível encontrar um padrão, no entanto, foi possível estabelecer um modelo quanto ao comportamento e trato dos colaboradores de todas as ONGD: o ambiente é sempre descontraído, bastante simpático, de colaboração e cooperação, por vezes até familiar e de amizade, sente-se a motivação dos colaboradores, sendo que o tratamento é, na generalidade, sempre por tu.

---

Passando à confrontação daquilo que pensam as ONGD (identidade) e o que o público – alvo respondeu (reputação), também foi possível verificar algumas congruências, por um lado, e distanciamentos, por outro (consultar Anexo VIII).

Foi solicitado aos entrevistados e aos inquiridos que caracterizassem as ONGD apenas com uma palavra. Ora, a única ONGD que conseguiu obter aqui alguma aproximação foi a AMI com a palavra

humanitária, apesar de não ter sido a que mais foi indicada, ela surge-nos com alguma frequência, indo ao encontro do que foi respondido na AMI.

No que concerne aos projectos não se verifica concordância em nenhum dos casos, havendo, portanto, um distanciamento talvez devido à dificuldade da questão e à panóplia de projectos desenvolvidos pelas ONGD.

O instrumento por excelência que contacta os públicos institucionais foi, no caso das ONGD, a carta, e-mail, mas especificamente na AMI a televisão, o site e os jornais estando em total concordância com as respostas dadas pelos alunos de relações internacionais. Além da AMI, os MdM responderam o boletim, site e folhetos, sendo que a amostra terá respondido também a internet, verificando-se alguma aproximação.

Por último, e para terminar este capítulo, em termos de conhecimento e reconhecimento existe realmente uma aproximação nas respostas:

- tal como já vai sendo hábito a AMI considera que é conhecida e reconhecida, correspondendo à verdade (atendendo ao que foi analisado neste estudo);
- os MdM pensam que já conquistaram algum reconhecimento, o que não deixa de ser verdade, ainda que seja em menor escala (em relação à AMI, facto justificável pela antiguidade desta em relação àquela);
- a OIKOS é algumas vezes conhecida mas fracamente reconhecida, sendo que a própria organização tem noção disso mesmo;
- o IMVF e os Leigos não são conhecidos nem reconhecidos pelos alunos inquiridos e eles próprios sabem que é essa a sua realidade actual. No entanto, ao que parece pretendem alterar esta tendência apostando na comunicação e divulgação dos seus projectos e promoção da sua identidade institucional.

## CONCLUSÃO

---

As actuais ONGD, presentes no panorama nacional, reflectem uma grande diversidade e heterogeneidade quanto à estratégia prosseguida. A sua criação está relacionada com as necessidades sentidas em cada momento, de acordo com diversas tradições, culturas e inspirações.

As ONGD têm um papel distinto, complementar, suprem áreas em que o Estado, dentro da sua política de cooperação e de disponibilização de recursos financeiros não tem capacidade de actuação. São uma articulação entre o Estado e os países da cooperação, assumindo um papel complementar mas também suplente, colmatando falhas tanto do Estado como do Mercado. Elas conhecem o terreno por toda a sua experiência de trabalho, adquirida ao longo de vários anos, o que constitui uma nascente de provas dadas, oferecendo garantias relativamente à aplicação ponderada e certa dos recursos cada vez mais escassos.

Da realização deste estudo, a primeira grande conclusão que se pode retirar é que as ONGD são como “balões” que foram subindo gradualmente e que se vão conseguindo manter, estando conscientes que perante qualquer pequeno descuido poderão sair de cena.

Um dos maiores problemas com que as ONGD se defrontam actualmente tem a ver com a sua sustentabilidade financeira, que toca em questões como a transparência e a credibilidade.

Foi possível ainda aferir algumas características comuns e tendências aquando do estudo das mesmas: relativamente ao ambiente de trabalho, este é normalmente, activo, dinâmico, entusiasta, enérgico, instalado num clima de colaboração e cooperação. Ou seja, dado que se trata de uma ONGD é preciso sempre muito esforço e colaboração, há sempre tarefas a desempenhar, e isso provoca um clima agitado e barulhento, no entanto, verifica-se a colaboração e cooperação para um todo. No que diz respeito ao comportamento dos colaboradores, o atendimento é simpático, afável, atencioso, cuidado, de cooperação e colaboração (mais uma vez). O vestuário é informal, cuidado, moderno, juvenil e desportivo e o vocabulário utilizado é corrente, simples, acessível e estruturado. Estes dois últimos aspectos salientam a natureza informal que se vive em todas as organizações deste tipo, sendo, pois, uma determinação a fixar. O tratamento é geralmente por tu, bastante informal e familiar; consideram que são um grupo de amigos. O lado emocional é bastante importante também. Os colaboradores estão motivados e compreendem a relevância do trabalho desenvolvido, daí o espírito de equipa e inter/intra-ajuda, colaboração e dedicação à causa, vontade de trabalhar e amizade entre os colaboradores. Sentem-se realizados ao trabalhar nesta organização, estão satisfeitos, apesar das dificuldades que representa trabalhar numa ONGD. Ajudar os outros é gratificante. Aqui, está patente o valor solidariedade e partilha com o outro, um traço importante de ter em conta.

Quanto maiores são as organizações, maior é a necessidade de instituir procedimentos e formalizar estruturas hierárquicas (veja-se o exemplo da AMI que é, sem dúvida a maior ONGD estudada (em termos de número de colaboradores) e que transmite uma organização interna muito própria). Também neste prisma, é preciso investir na comunicação institucional por forma a melhor transmitir os valores da organização aos diferentes públicos e mantê-los informados. Também ficou provado que quanto maior é o conhecimento de determinada organização, maior será o seu reconhecimento, simpatia e avaliações positivas. É aqui que entra a necessidade de uma comunicação estratégica efectiva que proporcione à ONGD gozar de uma *goodwill* dos seus públicos – alvo.

Na prática, foi possível determinar algumas conclusões importantes, sendo que:

- a ONGD AMI lidera na identificação espontânea de ONGD, é fortemente conhecida em relação às restantes, tendo sido a eleita para a ONGD com o projecto com maior visibilidade e notoriedade.
- a ONGD MdM surge imediatamente a seguir no que diz respeito ao conhecimento e reconhecimento.
- estas duas ONGD são frequentemente confundidas, quer em termos da cor dos seus logótipos como por exemplo, na associação de afirmações/missões. Este facto pode ser justificado por se tratarem das duas ONGD mais mediáticas e conhecidas do público.
- a OIKOS foi inicialmente induzida em erro, pois surgiu como sendo a segunda mais conhecida, o que mais tarde se viria a confirmar como desafortunado. Houve, portanto, um enviesamento justificado pelo símbolo ser composto apenas pelo nome e ter sido apresentado no questionário, levando o inquirido a responder que conhecia.
- as ONGD Leigos e IMVF são dois exemplos de organização que não promove a sua identidade nem investe numa política de comunicação, não permitindo o seu fortalecimento junto do seu sector. Ambas apresentaram um comportamento low profile, virada para si mesmas e não comunicando com os seus públicos. Ora, este factor reverte-se negativamente no seu conhecimento e reconhecimento, ou seja, reputação.
- a televisão, sendo um meio de e para massas, foi identificado como a grande promotora destas organizações, à excepção do IMVF em que os professores foram os intermediários mais frequentes.

Assim, depois de se ter percorrido um longo caminho de investigação, recolha e análise de dados, já existem condições para responder a esta pergunta de partida inicialmente proposta

***Qual é a percepção e (re)conhecimento do público universitário (do curso Relações Internacionais) face às ONGD portuguesas?***

De um modo geral, poder-se-á dizer que os alunos conhecem as ONGD estudadas e reconhecem (ainda que em menor escala) a identidade corporativa das ONGD Portuguesas. Além disso, o reconhecimento da importância de organizações como estas é notório, sendo que a avaliação do trabalho foi bastante positiva, por parte do público – alvo.

Na realidade não é possível estabelecer um padrão em relação ao conhecimento e reconhecimento das ONGD portuguesas por parte deste público – alvo, e isto porque dependendo de cada organização, é possível retirar conclusões bastantes diferenciadas.

Apesar de, e através do seu real conhecimento, as ONGD estudadas apresentarem muitos pontos em comum, tais como fracos recursos financeiros, motivação pela causa e pela organização a que pertencem, ambiente de trabalho que se assemelha a uma família, de cooperação, colaboração e entre – ajuda, ambiente informal e descontraído, tratamento igual e sem hierarquias rígidas, o que é facto, é que quando a sua imagem passamos para o exterior, a análise da opinião pública não é toda igual, nem poderia ser.

A grande conclusão deste estudo é, sem dúvida, que o papel da comunicação nas organizações do Terceiro Sector é fulcral, determinando o conhecimento e reconhecimento na sociedade civil. Ora vejamos: a ONGD que mais reconhecimento obteve em qualquer das vertentes estudadas, quer seja através da identificação do logótipo, área de intervenção ou a própria avaliação das mesmas, foi a AMI – Assistência Médica Internacional. Esta ONGD é, de facto, a que mais investe, e quando falo investir estou a falar de força de trabalho e dedicação procurando alternativas, na comunicação, quer interna quer externa. A AMI é um caso clássico de sucesso que se socorreu de importantes técnicas de comunicação permitindo com isso obter recursos financeiros e humanos, quer em quantidade como em qualidade, promovendo e divulgando a sua imagem juntos dos vários públicos institucionais. Além disso, a AMI é a que mais se assemelha a uma empresa, tendo instituídas regras e procedimentos que todos conhecem e respeitam, estando dividida por departamentos e existindo uma hierarquia visível, muito embora apresente muitas características e determinações das organizações sociais como a informalidade e espírito de equipa e entre – ajuda.

Os MdM também são conhecidos e reconhecidos ainda que em menor escala. Têm apenas 10 anos (ao passo que a AMI tem 25) e frequentemente transmitem a ideia de que estão a construir algo sólido nas questões da identidade e imagem, conduzindo ao seu reconhecimento pela sociedade. É algo que é muito importante, é central permanecer visíveis e disponíveis para, não só as suas actividades e projectos, como também divulgarem e participarem activamente em vários eventos mediáticos.

A OIKOS vai sendo conhecida mas este conhecimento é incipiente, sendo importante aqui renovar e implementar novas estratégias de visibilidade. É uma organização com cariz e identidade corporativa marcada mas com pouca visibilidade, quer em termos de apresentação aos públicos como de divulgação dos projectos.

No que concerne quer aos Leigos para o Desenvolvimento como ao IMVF não existe conhecimento nem reconhecimento. São organizações com uma postura de *low profile* e que apesar de desenvolverem importantes projectos e terem uma estrutura sólida e grande experiencia, estes não são conhecidos pelo público – alvo estudado. Internamente são organizações de porte com grande cariz mas que, pelo facto, não terem uma política de comunicação instituída, dificulta o seu reconhecimento. De facto, estas ONGD são as que menos comunicam com o exterior, os sites precisam de ser renovados quer em termos

gráficos como de conteúdos e os seus logótipos estão impregnados de simbolismo mas dificultam o seu reconhecimento.

---

De seguida, pretende-se verificar se o(s) objectivo(s) foram ou não atingidos. Assim, o objectivo principal: *Descobrir se o trabalho levado a cabo pelas principais ONGD portuguesas é conhecido e reconhecido pelos estudantes universitários do curso de Relações Internacionais*, foi atingido uma vez que foi possível verificar que a reputação das ONGD depende claramente de uma política de comunicação instituída, devidamente estruturada e seguida. Quanto maior for a comunicação e divulgação dos projectos e trabalhos levados a cabo pelas mesmas, maior será o seu conhecimento e reconhecimento junto dos seus públicos.

A forma como este objectivo foi atingido é que teve várias metas que também foram alcançadas:

- Dar a conhecer a realidade das ONGD portuguesas e assinalar os seus aspectos mais relevantes

Esta meta foi alcançada aquando da realização das entrevistas e das questões abertas que dela faziam parte. De facto, os entrevistados fizeram referências a aspectos relevantes que caracterizam as diferentes organizações e o próprio ambiente vivido. Assim sendo, houve a possibilidade de realçar determinados conceitos e assuntos que pareciam ser mais interessantes na temática abordada.

- Observar *modus operandus* e ambiente de trabalho das ONGD estudadas, expondo as características e particularidades mais evidentes

Também aqui se conseguiu atingir esta meta e da mesma forma que a anterior. As principais características e particularidades foram, de facto, expostas. Conseguiu-se perceber o quotidiano e modos de trabalho com incidência na área de comunicação, assim como as actividades e programas e, claro, todos os seus formalismos.

- Fazer o levantamento dos elementos físicos (disposição do espaço e decoração) e materiais (comunicação interna e externa) conotando-os de significado

Esta meta foi, mais uma vez, atingida a partir do guião de observação, onde se caracterizou o espaço, a decoração e também o comportamento dos colaboradores, por um lado, e a partir das análises aos sites e entrevistas, por outro.

- Avaliar o grau de conhecimento da população universitária em relação à identidade corporativa das ONGD estudadas

Os inquiridos demonstraram ter um conhecimento razoável das ONGD portuguesas, principalmente nas afirmações/missões apresentadas no questionário.

- Verificar a receptividade, admiração e dedicação do público – alvo estudado face às ONGD e perceber a valoração atribuída

Neste caso, os inquiridos reconhecem e dar valor ao trabalho das ONGD, isso ficou patente aquando da avaliação das mesmas que foi tendencialmente Muito Boa/Boa.

- Estabelecer uma relação de causalidade entre a Comunicação e o conhecimento deste público em particular

Este objectivo foi totalmente atingido, sendo esta a grande conclusão deste estudo. Não sendo possível avaliar o conhecimento dos alunos dedutivamente, é, no entanto possível determinar que este conhecimento das ONGD está directamente relacionado com a política de comunicação de cada ONGD, sendo este um factor determinante.

Tendo em conta as conclusões obtidas com a análise das entrevistas, o guião de observação e o questionário, assim como da análise feita ao site, pode-se aceitar ou refutar as hipóteses que se colocaram *a priori* do estudo.

**1ª)** A componente da expressão institucional (missão, visão, objectivos e estratégias) reflecte a identidade das ONGD sendo que a componente física (espaço físico, material, disposição e decoração do espaço) prossegue esses mesmos valores.

Esta hipótese é verdadeira, na medida em que toda a componente ideológica é direccionada para a ajuda dos que precisam, cooperação e colaboração, formação e capacitação. Os espaços físicos das ONGD revelam que não existem excentricidades, ou melhor, não existem recursos financeiros para se fazer uma decoração clássica das instalações. Além disso, existem cartazes, folhetos e boletins que decoram as instalações. Os objectos mais requintados, denota-se que são oriundos de projectos e missões noutros países com outras expressões culturais.

Assim, pode-se concluir que a componente física prossegue os valores divulgados na componente ideológica.

**2ª)** A identidade corporativa das ONGD é frequentemente identificada pelos estudantes, sendo que os estudantes de Lisboa e do sexo feminino o fazem com maior facilidade.

Esta hipótese é verdadeira quanto ao facto dos estudantes do sexo feminino tendencialmente reconhecerem com maior facilidade a identidade das ONGD, muito embora, este domínio seja ligeiro e com pouca expressividade. E é uma falácia quanto ao reconhecimento da identidade corporativa dos estudantes de Lisboa, sendo estes os que, efectivamente menos conhecem e reconhecem.

**3ª)** A AMI é mais facilmente conhecida, ao passo que os Leigos para o Desenvolvimento são os menos conhecidos pelo público inquirido.

Mais uma vez esta hipótese será confirmada e refutada ao mesmo tempo. Confirmada no conhecimento e reconhecimento da AMI e refutada quando ao Leigos para o Desenvolvimento. Estes são, de facto, pouco conhecidos, no entanto, a ONGD que menos reconhecimento tem é o IMVF.

**4ª)** A avaliação que os estudantes fazem do trabalho destas organizações é “Bom” ou “Muito Bom”.

Hipótese confirmada. Tendencialmente os estudantes revelam simpatia e apreço pelo trabalho das ONGD estudadas. O reconhecimento é, portanto, favorável.

**5ª)** A Comunicação e gestão da mesma interferem directamente com o conhecimento e reconhecimento destas ONGD.

Mais uma vez confirma-se a hipótese apresentada no início do estudo. De facto, a comunicação exerce influência no reconhecimento das ONGD portuguesas, sendo de extrema importância para o seu fortalecimento quer em termos de estratégia como de posicionamento.

---

Após o desenvolvimento profundo da temática da Identidade, Imagem e Reputação das ONGD Portuguesas encontro-me numa posição onde posso tecer algumas considerações acerca das dificuldades encontradas e possíveis linhas de orientação e acção a corrigir ou desenvolver.

Assim sendo, as maiores dificuldades encontradas neste estudo foram, sem dúvida, ao nível da disponibilidade das próprias organizações para se realizarem as entrevistas a que me propus. Foi um período conturbado quer para elas, em que tinham, efectivamente, muitos projectos a desenvolver. De qualquer forma, permitiu a análise com bastante realidade do trabalho e ambientes vividos aquando de projectos e/ou campanhas.

Além disso, há que salientar que algumas entrevistas foram realizadas em locais com uma acústica má, com barulho e o frenesim de uma ONGD. Algumas entrevistas foram inclusivamente interrompidas, ou porque não havia conhecimento do que se estava a fazer, ou porque era algo urgente de se resolver.

No que diz respeito à implementação dos questionários, também aqui surgiram algumas contrariedades que tiveram a ver com má organização dos professores procurados, alguma indisponibilidade por parte dos alunos e desconhecimento/desconfiança relativamente ao estudo. Esta situação foi visível na Universidade Técnica de Lisboa. As restantes colaboraram incondicionalmente.

A distância geográfica foi também uma dificuldade mas que se conseguiu ultrapassar com alguma facilidade.

Por último, resta acrescentar que teria todo o interesse realizar um estudo de fundo que caracterizasse a Identidade e Cultura organizacionais das ONGD portuguesas, já que ao longo do levantamento dos dados foi sendo possível verificar situações interessantes para análise em que se conseguia antever um padrão, no entanto, o estudo era referente à Imagem e Reputação e, portanto, não foi possível (por questões de tempo e disponibilidade das próprias ONGD) aprofundar estas temáticas.

Seria também interessante verificar se os resultados deste estudo teriam consequências ao nível das respectivas políticas de comunicação ou não; seria interessante confrontar estes resultados com as ONGD e perceber, juntamente com as mesmas, o que poderia ser feito para alterar algumas situações menos favoráveis.

De facto, neste sector de actividade, a comunicação pode atrair e conquistar parceiros interessantes que potenciem a actividade da própria ONGD. E a ausência de um profissional de comunicação constitui um problema sério no que diz respeito à projecção e desenvolvimento das organizações. A missão, valores e objectivos são mais facilmente apreendidos caso haja uma estratégia de comunicação implementada.

Reconhecido que está o papel e importância da Comunicação e do profissional de Relações Públicas nas organizações do Terceiro Sector, identificadas as suas dificuldades, constrangimentos, mas também, as suas potencialidades e vantagens comparativas penso que cabe a todos os actores: opinião pública, empresas, instituições de Ensino, Estado Português, Instituições Comunitárias e Internacionais, mas, também, aos seus trabalhadores, dirigentes, voluntários e sócios que continuem a acompanhar e contribuir, com um papel cada vez mais activo, na prossecução dos seus objectivos e missão.

## AGRADECIMENTOS

---

Ao longo do processo de elaboração desta dissertação recebi o apoio e a colaboração de diversas pessoas e entidades, de entre as quais gostaria de destacar:

- **Doutora Mafalda Eiró Gomes, minha orientadora**, pelo apoio, orientação, paciência e força que sempre transmitiu.
- **Família, em especial ao meu irmão**, pela persistência, apoio, coragem, companheirismo e preocupação incondicional.
- **Amigos, em especial à Sofia, Rita, Vera, Jennifer e Carlos** pela preocupação, força e disponibilidade.
- **Todos os entrevistados** (Dra. Rita Caetano do IMVF, Dra. Marisa David da OIKOS, Cooperação e Desenvolvimento, Dra. Carmo Tomar de Lemos dos Leigos para o Desenvolvimento, Dra. Rosa Pereira dos Médicos do Mundo e Dra. Rosário Castro da AMI – Assistência Médica Internacional), por terem permitido este estudo nas organizações a que pertencem e pela amabilidade demonstrada.
- **Todos os inquiridos, professores e técnicos** que permitiram a realização deste estudo na Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa – Faculdade Ciências Sociais e Humanas, Universidade de Évora, Universidade dos Açores (Ponta Delgada), Universidade do Minho, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas), que tiveram a gentileza permitir e orientar a recolha de informação e por responderem a tantas perguntas, mesmo em alturas cuja disponibilidade não era muita.
- **Direcção de Serviços de Informação Estatística em Ensino Superior (DSIEES)**, pelas informações disponibilizadas atempadamente.
- **Colegas de Mestrado**, pela partilha quase que exaustiva de preocupações, informações e motivações.
- **Marta Amorim, perita em SPSS**, pela dedicação, ajuda e exaustividade com que me ajudou.

*Acima de tudo, na vida, temos necessidade de alguém que nos obrigue a realizar aquilo de que somos capazes. É este o papel da amizade.*

(Emerson)

## BIBLIOGRAFIA

---

### **Livros, Monografias, Artigos e Sites de Terceiro Sector – Cooperação e Desenvolvimento**

- Afonso, M. (1996), *Cooperação para o Desenvolvimento: Características, Evolução e Perspectivas Futuras*, Lisboa, CIDAC, Coleção NORTISUL, Investigação e Pesquisa 2
- Afonso, M., (2002), *Cooperação para o Desenvolvimento: Percurso Histórico*, in: site Fórum DC
- Alves, M. (1996), *As ONG na Política Comunitária de Cooperação para o Desenvolvimento*, CIDAC, Coleção NORTISUL, Lisboa, Investigação e Pesquisa 4
- Barros, C. e Santos, José C. Gomes (1997), *As Instituições Não - Lucrativas e a Acção Social em Portugal*, Editora Vulgata, Lisboa
- Barros, C. e Santos, J. (1999), *Cooperativismo, Emprego e Economia Social*, Lisboa, Editora Vulgata, Lisboa
- Barros, C. e Santos, J. (1998), *O Mutualismo Português: Solidariedade e Progresso Social*, Editora Vulgata, Lisboa
- Campaniço, J. (2002), *Regime fiscal dos Donativos – Aplicação do Estatuto do Mecenato em sede de IRS e IRC*, Vida Económica, Porto
- Cardoso, F. J. E Ferreira, P. M., *A Cooperação para o Desenvolvimento no Âmbito da Constituição Europeia: Algumas Questões de Reflexão*, Viver a Europa: Uma Constituição para os Europeus, Cooperação para o Desenvolvimento, IEEI
- Carmo, Hermano (1999), *O Desenvolvimento Comunitário*, Universidade Aberta, Lisboa
- CIDAC, (1991), *A Problemática da Emergência de ONG'S Nacionais nos PALOP – 1ª reunião dos "cinco"*, Bissau, 18 a 23 de Março de 1991, Lisboa
- Drucker, Peter F. (1990), *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural, Lisboa
- Fernandes, Ana Paula, (2002), *A Cooperação Não Governamental de Desenvolvimento*, in: site Fórum DC
- Fernandes, Ana Paula, (2002), *As Diferentes Abordagens Mundiais sobre Cooperação e Desenvolvimento*, in: site Fórum DC
- Fox, Karen; Kotler, Philip (1994), *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, Atlas, São Paulo
- Friedmann, John (1996), *Empowerment – Uma Política de Desenvolvimento Alternativo*, Celta Editora, Oeiras
- Kotler, Philip (1994), *Marketing para as Organizações que não Visam o Lucro*, Editora Atlas, São Paulo
- Lesly, P. (1997), *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*, 5ª Edição, Contemporary Books, USA
- Lisi, Marco, (2003), *NGO's and Civil Society*, in: site Fórum DC

- Nunes, F., Rato, L. e Carneiro, M. (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), Lisboa
- Proença, Fátima, (2003), *As ONGD Portuguesas e a Cooperação para o Desenvolvimento* - intervenção da na Audição Pública sobre a Cooperação para o Desenvolvimento, promovida pela Comissão de Assuntos Europeus e Política Externa, na Assembleia da Republica em 13 de Maio de 2003, in: site Fórum DC
- Quintão, Carlota, *Terceiro Sector – Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual*, V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 Maio 200, Universidade do Minho – Braga
- Rebola, Elisabete (2004), *Funcionamento e Sustentabilidade das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, em Portugal*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão
- Ribeiro, M. (1995), *O Potencial das Organizações não Governamentais Portuguesas de Desenvolvimento (ONGD)*, CIDAC, Colecção NORTISUL, Lisboa, Investigação e Pesquisa 1
- Ribeiro, M. (2002), *O Terceiro Sector em Portugal – Directório de ONG*, Montepio Geral, Público, Lisboa
- Rodrigues, Fernanda e Stoer, Stephen (1998), *Entre Parceria e Partenariado: Amigos, Amigos, Negócios à Parte*, Celta Editora, Oeiras
- Sen, Amartya (2003), *Desenvolvimento como Liberdade*, Gradiva, Lisboa
- www.apagina.pt [Agosto 2009], referente ao *Terceiro Sector*
- www.aps.pt [Fevereiro de 2004], referente ao *IV Congresso Português de Sociologia*, Alexandra Lopes
- www.brazilianbooks.com, [Fevereiro de 2004], referente ao livro de: Tenório, Fernando G., *Gestão de O.N.G.'s*
- www.ismt.pt [Agosto 2009], referente a estatísticas do *Terceiro Sector em Portugal*
- www.metaweb.ine.pt [Agosto 2009], referente ao *Terceiro Sector*
- www.pime.org.br [Agosto 2009], referente ao *Terceiro Sector*
- www.3sector.net [Agosto 2009], referente ao *Terceiro Sector*

#### **Livros, Monografias, Artigos e Sites de Comunicação no Terceiro Sector**

- Bhattacharya, C.B., Elsbach, Kimberly D. (2002), *US Versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 21
- Bosch, Annette L. M. Van Den, Jong, Menno D. T., Elving Wim J. L. (2006), *Managing Corporate Visual Identity – Exploring the Differences Between Manufacturing and Service, and Profit – Making and Nonprofit Organizations*, Journal of Business Communication, Vol. 43, N.º2
- Cross, Ava (2006), *Nonprofit Communications From a Corporate Communications Viewpoint*, Business Communication Quarterly, Reyerson University

- Duarte, Lucia, *Ética Ambiental*, in: Freitas, Ricardo Ferreira e Lucas, Luciene (2002), *Desafios Contemporâneos em Comunicação: Perspectivas de Relações Públicas*, Summus, São Paulo
- Fuentes-Bautista, Martha; Spence, Jeremiah; Straubhaar, Joseph (2002), *NGOs and Government: The Social Shaping of Internet From Below*, International Communications Associations, University of Texas at Austin, USA
- Gwin, John M. (1990), *Constituent Analysis: A Paradigm for Marketing Effectiveness in the Not-for-profit Organization*, European Journal of Marketing, Vol. 24 Issue 7
- Hewett, Andrew (2004), *How Tying Funding to “Good Behavior” hits Critical NGOs*, Pacific Journalism Review 10
- Kay, Patrícia (1999), *O Desafio da Comunicação nos Movimentos Sociais*, Suzano, Edições Abre Olho, in: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br) [Agosto de 2009]
- Kelly, Kathleen, (1992), *Losing Control in the Nonprofit Sector: An Examination of Fund – Raising Encroachment*, Annual Meeting of the Speech Communication Association
- La Porte, José María (2000), *Principios de Comunicación Interna en ele Tercer Sector*, Comunicación y Sociedad, Vol. XIV N.º 1
- Li, Gina (2001), *An Analysis: The Impact of Non-Governmental Organizations on the Practice of Public Relations*, Public Relations Quarterly
- Meneguetti, S. B. (2001), *Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no Dia-a-Dia de Organizações da Sociedade Civil*, Global, São Paulo
- Peruzzo, Cicilia M. Krohling (2009), *Organizational Communication in the Third Sector: An Alternative Perspective*, Management Communication Quarterly, Vol. 22 Issue 4
- Rego (1986), *Comunicação Empresarial Comunicação Institucional*, Summus, São Paulo
- Zyglidopoulos, Stelios C. (2004), *The Impact of Downsizing on the Corporate Reputation for Social Performance*, Journal of Public Affairs, Vol. 4 N.º 1, Henry Stewart Publications
- [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), [Agosto 2009], referente à Comunicação no Terceiro Sector
- [www.reddircam.org](http://www.reddircam.org), [Agosto 2009], referente à Comunicação no Terceiro Sector
- [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br), [Agosto 2009], referente à Comunicação no Terceiro Sector
- Zhang, Juyan Swartz, Brecken Chinn (2009), *Toward a Model of NGO Media Diplomacy in the Internet Age: Case study of Washington Profile*, Public Relations Review, Vol. 35 Issue 1

#### **Livros, Monografias, Artigos e Sites de Comunicação Organizacional – Identidade, Cultura, Imagem e Reputação Organizacional**

- Aiken, Alex (2004), *Rebuilding reputation at Westminster City Council* in Strategic Communication Management, Vol. 8 Issue 6
- Albert, S., Whetten, D. (1985), *Organization Identity*, Greenwich
- Andrade, Luiz Carlos de Souza (1997), *Identidade Corporativa e a Propaganda Institucional*, São Paulo

- Argenti, Paul A. (2003), *Corporate Communication*, 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw Hill/Irwin, New York
- Balmer, Jonh M. T., Greyser, Stephen A. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate – Level Marketing an Anthology*, Routledge, New York
- Broom, G., Dozier, D. (sd), *Using Research in Public Relations – Applications to Program Management*, Prentice – Hall, New Jersey
- Capriotti, Paul (1992), *La Imagen de Empresa – Estrategia para Una Comunicación Integrada*, Editorial el Ateneo, SA, Barcelona
- Chambel, M.J. e Cabral, L. (1995), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Texto Editora
- Chaves, Norberto (1988), *La Imagen Corporativa – Teoria y Metodología de la Identificación Institucional*, Editorial Gustavo Gili, SA, Barcelona
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (1985), *Effective Public Relations*, 6<sup>a</sup> ed., Prentice – Hall, New Jersey
- Davies, G. et. al (2003) *Escala da Reputação Corporativa*, Manchester Business School <In: [www.reddircom.org](http://www.reddircom.org) [Dezembro de 2007]
- De Narbonne (1991), *Communication d'Entreprise, Conception et Pratique*, Eyrolles, Paris
- Dentchev, Nikolay A.; Heene, Aimé (2003), *Reputation Management: Sending the Right Signal to the Right Stakeholder*, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent
- Gomes, Duarte (2000), *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*, Coimbra, Quarteto
- Dutton, Jane; Dukerich, Janet (1991), *Keeping an Eye on The Mirror; The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation*, Academy of Management Journal
- Elsbach; Kimberly; Battacharya, C. B. (2001), *Defining Who You Are by What You're Not: A Study of Organizational Disidentification and the NRA*, Organization Science
- Ferreira, H. M. C., Neves, J., Abreu, P.N., Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal
- Fombrun, Charles; Van Riel, Cees (sd), *The Reputational Landscape, Corporate Reputation Review*, Volume 1, Numbers 1 and 2
- Fombrun, Charles; Shanley, Mark (1990), *What's a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, Academy of Management Journal, 33, 2, ABI/INFORM Global
- Fox, Tricia (2001), *Corporate Identity Management: A Tale of Two Companies*, Customer Relationship Management, UK
- Freeman, R. E. (2004), *The Stakeholder Approach Revisited*, in Zeitschrift fur Wirtschaftfts – und Unternehmensethik (2004), Vol. 5 Issue 3
- Garcia, Manuel (1999), *As Relações Públicas*, Editorial Presença, Lisboa
- Gilsdorf, Jeanette (1987), *Written Corporate Communication Policy: Extent, Coverage, Costs, Benefits*, in The Journal of Business Communication, Vol. 24, nº 4: Fall
- Gomes, M. T.; Sapiro, A. (1993), *Imagem Corporativa – Uma Vantagem Sustentável*, R.A.E., 33

- Goodman, M. (2006), *Corporate Communication Practices & Trends Study*, Corporate Communications Institute at Fairleigh Dickinson University, in: [www.corporatecomm.org](http://www.corporatecomm.org) [Agosto 2009]
- Grunig, J. (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Heath, Robert (1994), *Management of Corporate Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ
- Hoványi, Gábor (2009), *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, European Journal of Marketing, Vol. 43 Issue 3/4
- Infestas Gil, Angel (1991), *Sociologia de la Empresa*, Amarú, Ediciones, Salamanca
- Lampreia, Martins (1992), *Comunicação Empresarial, as Relações Públicas na Gestão*, Texto Editora, Lisboa
- Lesly, Philip (1995), *Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação*, Pioneira, São Paulo
- Lício, Flávio Gama (sd), *Porque as Organizações Devem Gerenciar a sua Reputação Junto do seu Público Interno*, São Paulo, In: [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br) [Dezembro de 2007]
- Kunsch, Margarida (2003), *Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, Summus
- Machado, Hilka; Crubellate, João Marcelo (2006), *Identidade e Imagem Organizacional como Fenómenos Simultâneos e Contemporâneos*, Salvador, Anuais do 30º Encontro da ANPAD
- Marion, Gilles (1989), *Les Images de L'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Lyon
- Martín de Castro, G. et al (2004), *The Role of Corporate Reputation in Developing Relational Capital*, Journal of Intellectual Capital, 5, 4, ABI/INFORM Global
- Morgan, Gareth, (1996), *Imagens da Organização*, São Paulo, Atlas
- Nogueira, Eros E. S. (2004), *Símbolo e Identidade Organizacional – A Função das Figuras ou Imagens Conceituais*, Anuais do 28º Encontro de estudos organizacionais, Curitiba, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)
- Oliver, Sandra (2004), *A Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, Routledge, London
- Philips, R., Freeman, R. E., Wicks, A. (2003), *What the Stakeholder Theory is Not*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, Issue, 4
- Pinho, José Benedito (1990), *Propaganda Institucional: Usos e Funções da Propaganda em Relações Públicas*, Summus, São Paulo
- Roberts, Kenneth J. (sd), *Managing Image in a Dynamic Corporate Environment*, Lippincott & Margulies, Recent Articles
- Ruão, Teresa (2001), *O Conceito de Identidade Organizacional: Teorias, Gestão e Valor*, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisboa

- Schein, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass
- Sigband, N. B. (1969), *Needed: Corporate Policies on Communications*, in *Advanced Management Journal*, Vol. 34 nº 2
- Sjoval, Andrea Maria (2002), *From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation*, Krannert Graduate School of Management Purdue University
- Sousa, Jorge Pedro (2004), *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*, Letras Contemporâneas, Santa Catarina
- Steyn, B., Puth, G. (2001), *Corporate Communication Strategy*, Heinmann Publishers, Pretoria
- Schultz, M., Hatch, M. J., Larsen, M. H. (2000), *The Expressive Organization, Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press
- Tajada, Luis Ángel Sanz (sd), *Auditoría de la Imagen de Empresa, Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen – Experiencias e Investigación*, Editorial Sintesia, Madrid
- Thévenet, Maurice (1997), *Auditoria da Cultura da Empresa*, Lisboa, Monitor
- Topalian, Alan (1984), *Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements*, *International Journal of Advertising*, Vol. 3 Issue 1
- Van Riel, Cees B. M.; Balmer, John M. T. (1997), *European Journal of Marketing*, Bradford, Vol. 31, Iss. 5/6
- Villafañe, Justo (1998), *Imagem Positiva, Gestão Estratégica da Imagem das Empresas*, Edições Sílabo, Lisboa
- Villafañe, Justo (1985), *Introducción a la Teoría de la Imagen*, Pirámide
- Waissman, Vera, *A Comunicação como Agente Transformador das Relações na Construção da Imagem*, in: [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br) [Agosto de 2009]
- Weber, H.; Simunich, B.; Kline, S. (sd), *Equivocal Messages as Organizational Response: Understanding Effects and Mechanisms on Corporate Reputation*, School of Communication
- Xifra, Jordi (2007), *Técnicas de las Relaciones Públicas*, Editorial UOC, Barcelona
- Yang, Sung-Un (sd), *An Integrate Model for Organization – Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents*, *Journal of Public Relations Research*, 19 (2), Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br), [Agosto de 2009], referente à *Imagem Institucional*

### **Livros, Artigos e Sites de Técnicas de Pesquisa em Ciências Sociais**

- Albarello, Luc *et al* (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Gravidia Publicações, 1ª Edição, Lisboa
- Antoine, Jacques (sd), *Sondagem, Instrumento de Marketing e Publicidade*, Edições Cetop
- Bardin, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa
- Bell, Judith (1997), *Como Realizar um Projecto de Investigação*, Gravidia, Lisboa

- Brewerton, Paul e Millward, Lynne (2001), *Organizational Research Methods*, Saye, Londres
- Burgess, Robert G. (1997), *A pesquisa de Terreno, Uma Introdução*, Celta, 1ª Edição, Oeiras
- Eco Umberto (1993), *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, Presença, Lisboa
- Foddy, William (1996), *Teoria e Prática para a Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Celta Editora, Oeiras
- Moura, Maria Lúcia Seidl, Ferreira, Maria Cristina, Paine, Patricia Ann (1998), *Manual de Elaboração de Projectos de Pesquisa*, Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro
- Pinto, José Madureira, Silva, Augusto Santos (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Edições Afrontamento, 10ª Edição, Porto
- Quivy, Raymond e Van Campenhoudt, Luc (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gravidia, Lisboa
- Symon, Gillian e Cassell, Catherine (1998), *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a Practical Guide*, Londres, Saye
- Vicente, Paula, Reis, Elizabeth, Ferrão, Fátima (1996), *Sondagens – A Amostragem como Factor Decisivo de Qualidade*, Edições Sílabo, 1ª edição, Lisboa
- [www.terravista.pt](http://www.terravista.pt), [Fevereiro de 2004], referente ao *CEPPS – Centro de Estudos e Pesquisas em Políticas Sociais e Qualidade de Vida*, Suzano, 03 de Setembro de 1998
- [www.fflch.usp.br](http://www.fflch.usp.br) [Julho de 2004], referente a *Estudos Empíricos*

#### **Pesquisa específica On-line – Trabalho de Campo**

- [www.ami.org.pt](http://www.ami.org.pt) [Junho de 2009]
- [www.ecclesia.pt](http://www.ecclesia.pt) [Junho de 2009]
- [www.gpeari.mctes.pt](http://www.gpeari.mctes.pt) [Junho de 2009]
- [www.imvf.org](http://www.imvf.org) [Junho de 2009]
- [www.ipad.mne.gov.pt](http://www.ipad.mne.gov.pt) [Junho de 2009]
- [www.medicosdomundo.pt](http://www.medicosdomundo.pt) [Junho de 2009]
- [www.oikos.pt](http://www.oikos.pt) [Junho de 2009]