

Iceland
Liechtenstein
Norway



**Active
citizens fund**

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: DO *EMPOWERMENT* À *ADVOCACY*

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

PROJETO FINANCIADO POR:

 FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN

 FUNDAÇÃO
BISSAYA BARRETO

IMPLEMENTADO POR:

 FEC

 ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

NorSensus
MEDIAFORUM

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

Doutorada e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Nova de Lisboa. Professora Coordenadora de Pragmática e Relações Públicas da ESCS-IPL, onde leciona desde 1991. Consultora para a comunicação, pro bono, de diversas organizações da sociedade civil.

ANDREIA GARCIA

Professora Adjunta Convidada na ESCS-IPL. É diretora-geral da Miligrama Comunicação em Saúde. Doutorada em Ciências da Comunicação pelo ISCTE-IUL, especialista em Gestão Estratégica das Relações Públicas pelo IPL e mestre em Comunicação em Saúde pela FML-UL. Tem mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento estratégico de projetos de comunicação para a saúde.

MARIANA PEREIRA

Coordenadora do Departamento de Comunicação de uma Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento. Assistente convidada na ESCS-IPL desde 2019. Licenciada e Mestre na área das Relações Públicas pela ESCS-IPL.

TATIANA NUNES

Professora Adjunta Convidada na ESCS-IPL. Foi Diretora de Comunicação de uma Organização da Sociedade Civil da área da saúde durante 11 anos. Especialista em comunicação no interesse público e comunicação nas organizações da sociedade civil. Doutorada em Ciências da Comunicação pelo ISCTE-IUL e Licenciada e Mestre na área das Relações Públicas pela ESCS-IPL.

VANESSA MOREIRA

Coordenadora do Gabinete de Comunicação do INOV – INESC Inovação. Assistente Convidada na ESCS-IPL. Licenciada em Línguas e Relações Empresariais pela Universidade de Aveiro e Mestre em Relações Públicas pela ESCS-IPL.

**COMUNICAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES DA
SOCIEDADE CIVIL:**
*DO EMPOWERMENT
À ADVOCACY*

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

ÍNDICE

- 07 **INTRODUÇÃO**
MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 17 **I. DO EMPOWERMENT À ADVOCACY: AS OSC NO TERRENO**
TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 49 **II. ADVOCACY E PUBLIC AFFAIRS: INFLUÊNCIA NA ESFERA PÚBLICA**
VANESSA MOREIRA E MAFALDA EIRÓ-GOMES
- 69 **III. AS PLATAFORMAS ONLINE NA MUDANÇA SOCIAL E COMPORTAMENTAL**
MARIANA PEREIRA
- 95 **IV. O PAPEL DOS ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (OCS)
NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO**
ANDREIA GARCIA
- 125 **V. ESTUDO DE CASO: A CAMPANHA “AMIGOS NA DEMÊNCIA” DA
ALZHEIMER PORTUGAL – MOVIMENTO GLOBAL DEMENTIA FRIENDS
2018-2020**

APÊNDICE
**MANUAL DO EMBAIXADOR
ALZHEIMER PORTUGAL**
TATIANA NUNES

III. AS PLATAFORMAS ONLINE NA MUDANÇA SOCIAL E COMPORTAMENTAL

MARIANA PEREIRA

INTRODUÇÃO

Partindo da reflexão de Ihm (2019) sobre a forma como a comunicação nas plataformas *online* pode ser benéfica para o envolvimento dos *stakeholders* com as Organizações da Sociedade Civil (OSC) e as suas causas, mas pode, simultaneamente, abrir espaço para que os próprios *stakeholders* se mobilizem de forma independente sem, para isso, estabelecerem necessariamente relações com as OSC, tentaremos neste capítulo compreender de que forma as OSC fazem a gestão das suas plataformas *online* e qual o impacto que essa gestão tem na sua relação com os *stakeholders* e, conseqüentemente, as suas implicações na mudança social e comportamental dos públicos com quem trabalham.

Se é verdade que as OSC investem pouco na área da comunicação, também é verdade que hoje, com a multiplicidade de plataformas *online* à sua disposição, existem inúmeras ferramentas, muitas delas gratuitas, que permitem a qualquer OSC fazer uma gestão eficiente dos seus recursos e planejar estrategicamente a sua comunicação, quer ao nível da Comunicação Institucional, quer no que ao longo deste manual temos vindo a definir como Comunicação para a Mudança Social e Comportamental.

Entendendo a Comunicação para a Mudança Social e de Comportamento como “uma aplicação sistemática de processos e estratégias de comunicação interativa, baseada na teoria e guiada pela investigação de forma a identificar pontos-chave para a mudança a nível individual, comunitário e social” (John & Bassey, 2020, p. 21), procuraremos entender de que forma as OSC podem ser mais eficazes na gestão da comunicação a esses níveis, tendo como base as três estratégias que, isoladamente ou integradas, contribuem para a mudança de comportamento: a

Comunicação para a Mudança de Comportamento, a Mobilização Social e a *Advocacy* (John & Bassey, 2020).

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS OSC

A comunicação estratégica é a chave para a mudança social bem sucedida. É guiada pela missão, focada na audiência e orientada para a ação. É a arte de expressar ideias combinada com a ciência de transmitir informação. É a elaboração de mensagens que motivem audiências-alvo a agir da maneira desejada. Ela [comunicação estratégica] integra todos os aspetos de uma organização não lucrativa - educação pública, programas e serviços de advocacia, filiação, e angariação de fundos - num único mecanismo coeso e potencialmente poderoso (Patterson & Radtke, 2009, p. xiii).

O poder da comunicação na mudança social e comportamental é a base deste manual que acreditamos ser de extrema pertinência para os profissionais das OSC no terceiro setor em Portugal. Ainda muito marcado por uma comunicação não estratégica, pela falta de recursos, a comunicação nas OSC está ainda muito ligada à divulgação de iniciativas e eventos pontuais como campanhas de angariação de fundos na altura do Natal, eventos de solidariedade, recolha de bens, etc.

Não aprofundando a visão da comunicação já defendida por Mafalda Eiró-Gomes e Tatiana Nunes no primeiro capítulo deste manual, partilhamos uma noção que nos parece muito relevante neste contexto:

Para resolver os problemas mais urgentes do mundo, as pessoas não precisam de mais volumes de informação e conhecimento - precisam de adquirir a capacidade de falar uns com os outros atravessando os limites da cultura, religião e língua (...) O diálogo exige a capacidade de ouvir, de ficar em silêncio, de suspender o julgamento, de investigar criticamente os próprios pressupostos, de fazer uma questão reflexiva e de estar aberto à mudança. O diálogo não tem um resultado certo e a curto-prazo. Isto entra em conflito com o espírito de orientação para os resultados das sociedades modernas (Hamelink, 2002, p. 8)

Se é consensual que a Comunicação para a Mudança Social e Comportamental é um processo participativo liderado pelas OSC, por que razão é ainda o seu planeamento tão frágil no seio destas organizações e de que forma este processo pode ser melhorado?

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL E COMPORTAMENTAL

Apesar deste capítulo ser dedicado à gestão da comunicação nas plataformas digitais, parece-nos fundamental entender, numa fase anterior, de que forma a Comunicação para a Mudança Social e Comportamental deve ser gerida, de forma integrada, pelas OSC. As plataformas *online* integram os vários canais e ferramentas que apoiam a implementação de uma estratégia de comunicação, mas o planeamento da mesma é algo muito mais abrangente.

São vários os autores que definem modelos de planeamento estratégico para a comunicação, contudo Patterson & Radtke (2009) apresentam-nos um modelo de 7 passos que serve de base ao planeamento da comunicação estratégica especificamente por parte de OSC:

1. Preparar para Planear

Antes de qualquer definição de um planeamento estratégico numa OSC é necessário que a organização se prepare para este processo. Nesse sentido, é vital considerar as várias hipóteses e possibilidades para a alocação de recursos, a mobilização e participação dos *stakeholders*-chave no próprio planeamento, definir o papel da equipa, os objetivos e metas para a monitorização, implementação e avaliação do mesmo e, só depois, avançar com o plano.

2. Estrutura do Plano: A Análise da Situação

Qualquer plano estratégico deve refletir e estar alinhado com a visão, objetivos e missão da organização. Para tal, antes da definição de um plano de comunicação deve ser realizada uma análise da situação, de forma a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, quer a nível interno, quer externo.

3. Foco do Plano: As Audiências

Mais do que em qualquer outro tipo de organização, nas OSC, os interesses e necessidades das comunidades e beneficiários devem vir sempre em primeiro lugar. No caso das OSC, Patterson & Radtke (2009) defendem que o foco da comunicação e os recursos devem ser investidos nos públicos que já estão envolvidos com o trabalho da organização e com a sua missão e que já têm interesse nos assuntos estratégicos que a organização trabalha, podendo facilmente envolver-se nos mesmos.

Contudo, neste ponto, gostaríamos de acrescentar à proposta dos autores que esta é uma decisão que depende sempre do objetivo do plano definido, uma vez que por vezes podemos ter como público da nossa comunicação pessoas ou instituições que não estão diretamente envolvidas no trabalho ou assuntos da organização, mas cuja relação queremos trabalhar nesse sentido.

4. Procurar o apoio das Audiências: Definição dos Objetivos

Na definição dos objetivos é onde são alinhadas as expectativas da organização face a cada um dos públicos. Geralmente eles devem ser elaborados de acordo com o método SMART, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, apropriados, realistas e determinados no tempo.

5. Promover a OSC: Assuntos-chave e Criação da Mensagem

A mensagem é a componente estratégica que garante que os públicos são motivados para a ação e o seu envolvimento com a missão da organização. Por essa razão, as mensagens-chave devem sempre informar, motivar e envolver os públicos e devem também estar alicerçadas na missão da organização e na mudança pretendida.

6. Avanço do Plano: Veículos e Estratégias de Disseminação

O plano de comunicação tem que integrar estratégias que reúnam todas as formas de comunicação: cara a cara, meios impressos, áudio, vídeo e meios de comunicação digital/electrónica. Nesta fase, deve garantir-se que o plano adapta as mensagens-chave aos canais privilegiados e aos públicos definidos.

É sobre este ponto que, mais à frente neste capítulo, refletiremos sobre a importância estratégica da escolha e seleção dos canais de comunicação e sobre a integração das plataformas *online* neste processo.

7. Garantir que o Plano é bem sucedido: Monitorização e avaliação

O último passo tem como objetivo definir o processo de monitorização e avaliação do plano de comunicação, desde o planeamento à sua implementação e, sempre que possível, aos efeitos dessa mesma implementação, quer a curto, quer a longo prazo.

Após a implementação destes 7 passos fundamentais na preparação para o planeamento estratégico da comunicação por parte das OSC, os autores (Patterson & Radtke, 2009) defendem que o Plano de Comunicação pode ser redigido respeitando a seguinte estrutura:

- < Sumário executivo e enquadramento do plano
- < Declarações de missão e valores da OSC
- < Objetivos de comunicação
- < Estratégias de comunicação claras e respetivos planos de disseminação
- < Definição dos públicos prioritários
- < Mensagens-chave
- < Produtos e serviços a desenvolver no âmbito do plano
- < Definição do orçamento
- < Plano de implementação (com a calendarização das atividades)
- < Indicadores para o processo de monitorização e avaliação

Estes são alguns passos gerais no planeamento estratégico das OSC ao nível da comunicação, mas sendo este capítulo dedicado às plataformas *online*, interessa-nos perceber de que forma a mudança social e comportamental pode ser potenciada através destas.

AS PLATAFORMAS ONLINE NA MUDANÇA SOCIAL E COMPORTAMENTAL

From empowerment to advocacy é o mote deste manual e é também o mote para a reflexão sobre o papel das plataformas *online* na mudança social e comportamental.

Certos de que toda a mudança de comportamento ocorre num contexto socio-ecológico específico e que a mudança requer vários níveis de influência (John & Bassey, 2020), destacamos a *advocacy*, dentro do modelo da Comunicação para a Mudança Social e Comportamental, como o processo mais central em qualquer intervenção:

A *advocacy* como estratégia, reconhece que a maioria dos comportamentos dos indivíduos são interdependentes, não se baseando apenas nas preferências individuais. E essa mudança não pode ser alcançada através de estratégias que se dirijam apenas ao indivíduo, uma vez que as suas ações e decisões dependem do que os outros pensam, fazem e esperam dele ou dela. Embora possa ser correto aplicar mais do que uma estratégia numa dada intervenção, é convicção dos autores deste artigo que o ambiente social em que um indivíduo existe deve ser alvo de atenção prioritária se uma mudança sustentável for assim desejada. Daí a necessidade de utilizar a *advocacy* em todas as fases do processo de intervenção (John & Bassey, 2020, p. 21)

Segundo Buckley (2018) a *advocacy* pode ser definida como o apoio a uma ideia ou uma causa recorrendo a estratégias e métodos que influenciam opiniões e decisões de organizações ou pessoas e tem geralmente como público prioritário os decisores políticos, mas também líderes do setor privado, jornalistas e órgãos de comunicação social, bem como grandes agências de desenvolvimento e OSC, cuja missão e ação têm impacto na vida das pessoas.

Entre muitas outras ações, a *advocacy* inclui muitas vezes eventos com líderes comunitários ou líderes de opinião; a formação de líderes políticos sobre a importância de mudanças políticas ou a formação de membros do público-alvo sobre implicações das políticas e os seus efeitos; o desenvolvimento de investigação que permita sustentar a situação real a ser abordada e as necessidades sentidas pela população; conferências onde se discutem questões relevantes sobre determinado assunto e se oferecem soluções ou recomendações; a formação de base e *workshops* que abordam estratégias e competências bem sucedidas para a ação necessária (John & Bassey, 2020).

Quando nos centramos nas plataformas e meios disponíveis para as OSC, Buckley (2018) reforça que no planeamento de uma campanha de *advocacy* temos que ter em conta que é necessário um trabalho rigoroso na escolha dessas mesmas plataformas e um trabalho de investigação que nos permita tomar decisões que tenham efetivamente o impacto desejado.

Os meios de comunicação - rádio, televisão, imprensa e meios de comunicação online - têm um papel particular a desempenhar nas iniciativas de advocacia pública, especialmente nas abordagens baseadas em campanhas. Nem todo o trabalho de advocacia utiliza os meios de comunicação, e uma abordagem baseada nos meios de comunicação comporta riscos bem como oportunidades. Os meios de comunicação social podem trazer uma audiência de massa, potencialmente aumentando o perfil e a credibilidade, mas também podem trazer má publicidade e podem contribuir para mobilizar a oposição e o apoio. A utilização dos meios de comunicação requer planeamento e competências, incluindo a construção de contactos, conhecer a audiência dos meios de comunicação, escrever comunicados de imprensa, apresentação de histórias, ser entrevistado, fornecer imagens visuais e organizar eventos dignos de serem noticiados (Buckley, 2018, s.p.)

Quando falamos de plataformas *online* e da *advocacy* através das mesmas, Guo e Saxton (2013) apresentam-nos um modelo útil para compreendermos de que forma a OSC podem pensar estrategicamente as suas campanhas de *advocacy* através destas plataformas.



Figura 1 – Social media – based advocacy model (Guo & Saxton, 2013, p. 71)

O modelo pirâmide proposto por Guo e Saxton (2013), apresenta-nos uma estrutura hierárquica com três fases:

- < **Chegar às pessoas**
- < **Manter a chama acesa**
- < **Passar à ação**

As três fases não são, contudo, independentes e dependendo do objetivo, da plataforma, do público e da sua relação com o assunto, podem ser implementados simultaneamente ou não necessariamente por esta mesma ordem.

Na primeira fase, a prioridade da organização é alcançar e aumentar a consciência do público sobre a causa. As mensagens enviadas pela organização são predominantemente informativas e servem para promover a educação do público. Na fase dois, a prioridade da organização muda para sustentar comunidades de interesse e redes de apoiantes. As mensagens, por sua vez, concentram-se mais na construção de comunidades e dirigem conversas interativas entre as organizações e os seus públicos. Na terceira fase, a prioridade da organização torna-se a mobilização, que a organização consegue através de um número menor de mensagens direcionadas de "apelo à ação" (Guo & Saxton, 2013, p. 74).

Guo e Saxton (2013) defendem ainda que nos ambientes *online*, cada vez mais voláteis, as organizações devem procurar alcançar novos públicos, aumentar o interesse e conhecimento das audiências já conquistadas e depois motivar para a ação, ou seja, as organizações devem estar numa constante procura de novas audiências *online*, mas devem também cultivar a relação com as audiências existentes, mantendo o seu interesse e promovendo a mudança de comportamento desejada.

No estudo realizado, apesar de aplicado ao *twitter*, rede social sem grande expressão em Portugal quando comparada com o *facebook* ou o *instagram*, por exemplo, Guo & Saxton (2013) sugerem algumas táticas para cada uma das fases, que podem ajudar a aumentar o *engagement* e interesse das comunidades.

FASE I CHEGAR ÀS PESSOAS

Nesta fase as publicações por parte da organização são sobretudo informativas. O uso de *hashtags* é defendido como uma boa prática pois facilita a disseminação da informação nas categorias ou tópicos de interesse, algo que pode ajudar a alcançar o público desejado ou encontrar potenciais parceiros/defensores de determinado assunto com os quais seja relevante trabalhar.

Outra tática que os autores apresentam como útil para as organizações tem a ver com o poder das figuras públicas que têm redes e alcances muito maiores. A associação a influenciadores digitais ou outras figuras públicas pode aumentar significativamente o alcance junto de novos públicos.

FASE II MANTER A CHAMA ACESA

Na segunda fase, apesar da informação continuar a ser importante, o objetivo é construir e aprofundar relações, mantendo as comunidades de interesse ativas. As *hashtags* continuam a ser importantes nesta fase para identificar as diferentes comunidades de interesse e os temas e referências. Nesta fase pode ser também interessante fazer uma pesquisa pelos termos mais utilizados (através de nuvens de palavras, por exemplo) e perceber quais os temas de maior interesse, promovendo o diálogo sobre os termos com maior *engagement*.

FASE III PASSAR À AÇÃO

Nesta terceira fase o principal objetivo prende-se com a mobilização dos públicos interessados. As publicações das OSC devem focar-se sobretudo na facilitação de eventos públicos, ações diretas ou influência pública e as hiperligações e *hashtags* são frequentemente utilizadas juntamente com mensagens mobilizadoras. É importante que as organizações não criem demasiados “*call to action*”, uma vez que isso se pode tornar desmobilizador para os públicos.

A ADVOCACY EM AÇÃO O EXEMPLO DA ÍNDIA

Segundo o Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF (2012), a Índia é o lugar do mundo onde mais pessoas defecam ao ar livre: mais de 600 milhões de pessoas. Embora tenha havido um investimento na área do saneamento desde 2000, a mudança verificada estava a ser demasiado lenta e, a manter esse ritmo, a Índia continuaria longe de atingir os objetivos mundiais para a área do saneamento.

O acesso e uso de casas de banho e práticas de higiene tornou-se uma prioridade a nível nacional e, de forma a acelerar esta mudança, o Ministério da Água e Saneamento, juntamente com outras OSC e parceiros a nível mundial, uniram-se por um mesmo objetivo e desenvolveram a *National Sanitation and Hygiene Advocacy and Communication Strategy Framework* entre 2012 e 2017 (UNICEF, 2012).

O objetivo global da Estratégia é alcançar uma mudança de comportamento positiva entre as pessoas no que diz respeito à utilização de casas de banho e a outras práticas de higiene críticas. Isto irá incluir um maior conhecimento sobre a melhoria dos comportamentos higiénicos e sanitários e encorajar a conversão desses conhecimentos em ação (UNICEF, 2012, p. 13)

Para este objetivo global, a estratégia previa iniciativas que conseguissem aumentar os níveis de consciencialização das pessoas e tornar os públicos identificados mais conscientes sobre questões relacionadas com a importância do saneamento e da higiene, ao mesmo tempo que procurava influenciar decisores e líderes de opinião para uma defesa de melhores condições e políticas de higiene e saneamento e, por fim, assegurar que as famílias compreendiam a ligação

existente entre o saneamento e a higiene com as questões de saúde, aumentando a procura de serviços de saneamento de qualidade e levando à adoção de melhores práticas de higiene (UNICEF, 2012).

Como foi referido anteriormente, qualquer campanha de comunicação e *advocacy* para a mudança social tem que ter na sua base uma forte investigação. Os pressupostos que serviram de base ao desenho da estratégia foram os seguintes (UNICEF, 2012):

1. Na Índia, esta prática é socialmente aceite e muitas comunidades consideram que as casas de banho são pouco higiénicas;
2. Existe uma clara falta de consciência da ligação entre a utilização de uma casa de banho, a eliminação segura das fezes e a higiene e saúde. A relação entre a falta de condições de saneamento e doenças comuns como a diarreia não são compreendidas. Apesar de mais de 80% de todas as mortes relacionadas à diarreia entre crianças com menos de cinco anos serem diretamente atribuíveis a más condições sanitárias, má qualidade da água e outras práticas anti-higiénicas, as comunidades não veem a diarreia como uma ameaça à vida;
3. A defecação ao ar livre torna meninas e mulheres prisioneiras da luz do dia e estas veem-se obrigadas a esperar pela manhã, muito cedo, ou pela noite, muito tarde, para defecar, o que as torna mais vulneráveis ao assédio, violações, entre outros problemas;
4. As fezes das crianças são consideradas inofensivas. Muitos pais, mães e cuidadores não consideram as fezes infantis prejudiciais. A maioria dos adultos não lava as mãos com sabão após manuseamento e limpeza de bebés, por exemplo;
5. Existe uma grande disparidade entre os conhecimentos e as ações. Mesmo as pessoas conscientes dos riscos para a saúde continuam a perpetuar práticas pouco saudáveis;
6. O facto de existir acesso a casas de banho não significa que as mesmas são utilizadas ou mantidas;
7. A construção de casas de banho ainda é vista como uma responsabilidade exclusiva do governo e não como uma prioridade pela

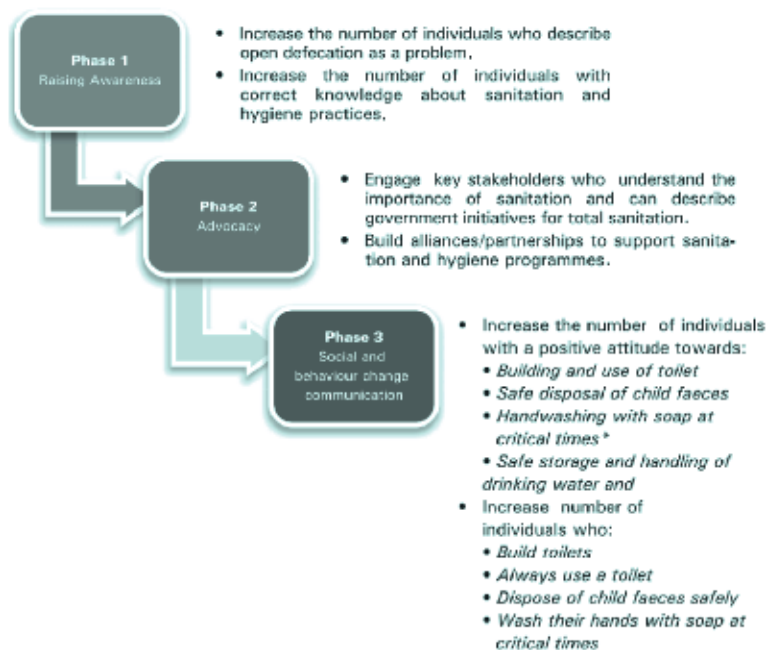
qual as famílias devem assumir a responsabilidade. Muitas vezes as pessoas dão prioridade à compra de um telemóvel ou de uma televisão em vez de investir, utilizar e manter uma casa de banho.

Foi com base nestes pressupostos que o Ministério da Água e Saneamento, juntamente com os seus parceiros, definiram para esta estratégia nacional, 4 comportamentos desejados no decorrer da implementação:

- < Construção e utilização de casas de banho;
- < Eliminação segura das fezes das crianças;
- < Lavagem das mãos com sabão após a defecação, antes das refeições e após o manuseamento de fezes das crianças;
- < Armazenamento e manuseamento de água potável.

A implementação foi depois realizada em 3 fases distintas (UNICEF, 2012):

COMMUNICATION OBJECTIVES FOR EACH PHASE



*After defecation, before handling food and after handling child's faeces

Figura 2 – Fases da estratégia de comunicação (UNICEF, 2012, p. 15)

Estas 3 fases da estratégia de comunicação foram implementadas através da advocacia, da comunicação interpessoal e da mobilização da comunidade, com o apoio de multicanais de comunicação, incluindo órgãos de comunicação social, meios digitais e redes sociais.

A *advocacy* enquanto estratégia de Comunicação para a Mudança Social e Comportamental reconhece que a maior parte das decisões e comportamentos que dizem respeito aos indivíduos são interdependentes, não baseados em preferências individuais ou familiares por si só e que a mudança não pode ser conseguida através de estratégias que apenas contemplem o indivíduo, uma vez que as suas decisões dependem do que outros pensam, fazem e esperam de si (John & Bassey, 2020, p. 24)

Embora não seja possível detalhar todo o plano de implementação da estratégia definida, as ações passaram por reuniões particulares; *workshops*; visitas ao terreno; seminários e conferências; parcerias público/privadas, com o apoio de materiais como *dossiers* de imprensa; formação das OSC que trabalham as questões da água e saneamento, bem como outros agentes públicos e privados; visitas de figuras públicas ao terreno; partilha de conteúdos nas redes sociais e nos órgãos de comunicação social; entre outras intervenções.

Um relatório da UNICEF (2019) apesar de não referir os resultados diretos da estratégia implementada, dá conta de uma maior alocação do Orçamento Geral do Estado para as questões do saneamento e do acesso à água, uma maior cobertura de saneamento nas áreas rurais, um maior acesso a infraestruturas de saneamento e água, e um maior acesso da população a água potável.

O exemplo deste programa que decorreu na Índia mostra-nos que as plataformas digitais, por si só, não conseguem gerar mudança e que “as intervenções mais bem sucedidas utilizam uma variedade de métodos (ferramentas de comunicação) e meios de comunicação, e vão muito além da informação para capacitar” (Glanz et al., 1997 in Gupta, Narain & Yadav, 2021, p. 101).

A GESTÃO DAS PLATAFORMAS ONLINE NAS OSC

Tal como acontece com os recursos para a comunicação nas OSC, o financiamento para as plataformas *online* está, muitas vezes, associado ao

investimento dos financiadores em plataformas que integrem projetos específicos: páginas de *facebook* por projeto, páginas de *instagram* por iniciativa, contas *twitter* para campanhas específicas. Estes são apenas alguns exemplos do investimento na área da comunicação digital.

Ao entendermos a comunicação com uma função de gestão estratégica que deve ser integrada e coerente em toda a organização, compreendemos que esta abordagem põe em causa a sustentabilidade e continuidade, quer da relação com *stakeholders*-chave, quer do acompanhamento de assuntos e discussão sobre os mesmos, uma vez que os espaços de partilha/diálogo/ação estão limitados ao tempo de vida de um projeto que, normalmente, não excede os 3 anos.

A criação e gestão de comunidades *online* fica limitada no tempo, o que não permite à organização assegurar que esses públicos mantêm o interesse e continuam a acompanhar os assuntos quando as plataformas que ficaram à sua disposição são encerradas ou não atualizadas, não querendo com isto dizer que os públicos têm uma ação limitada a um canal ou meio, nem sendo o mesmo estanque e dependente da organização para as suas interações.

Também conhecidos como "meios de comunicação digitais", "tecnologia digital", "tecnologia da comunicação", os novos meios de comunicação / tecnologia digital têm continuado a crescer de formas sem precedentes, tornando-se numa força tão imparável que toca praticamente todas as esferas da vida moderna, todas as sociedades e culturas, e dá forma à vida quotidiana (Uzuegbunam, 2020, p. 513)

Quando falamos em plataformas *online*, a definição é muito abrangente e pode incluir uma amálgama de meios que vão desde plataformas de emprego, a lojas *online*, redes sociais, *sites*, portais digitais, *clouds* para armazenamento de dados, etc.

Para esta reflexão interessa-nos sobretudo compreender que as plataformas digitais estão disponíveis para as OSC, muitas vezes gratuitamente, e que podem ter um potencial gerador de mudança muito forte, sobretudo quando geridas de forma estratégica e alinhada com a estratégia global da organização.

As plataformas *online* são particularmente relevantes no momento em que, como vimos anteriormente, as campanhas e programas das OSC devem selecionar os canais preferenciais para a comunicação com os seus *stakeholders*-chave. Muitas vezes as OSC, pela falta de recursos e pela falta de tempo, acabam por seguir o

caminho mais fácil: preparar um guião para um programa de rádio e investir na divulgação desse programa nas rádios locais ou comunitárias exige muito mais do que fazer alguns posts nas redes sociais, por exemplo. No entanto, a verdade é que pelo acesso limitado à internet, por exemplo, os posts nas redes sociais não vão ter qualquer impacto, mesmo com indicadores de alcance bastante positivos, porque o público estratégico que realmente deveria receber aquela mensagem não a vai receber.

A gestão das plataformas *online* é e deve ser sempre planeada estrategicamente. Em campanhas ou programas de Comunicação para a Mudança Social e Comportamental são várias as plataformas que se cruzam e que potenciam as mudanças pretendidas. Uma campanha pode, simultaneamente, incluir atividades nas redes sociais, portais digitais, formações *online* através de *webinars*, ou o uso de diferentes *mobile media*.

Como o nome sugere, *mobile media* são novas formas de tecnologia digital sem fios e portáteis o suficiente para serem transportados com facilidade, permitindo uma comunicação ainda mais móvel, não-linear e em movimento. Os exemplos mais comuns incluem telemóveis, *smartphones*, computadores portáteis, *tablets*, e *I-pads* (Uzuegbunam, 2020, p. 519)

Neste sentido, é importante pensarmos que uma estratégia bem sucedida pressupõe sempre a interligação de canais e plataformas, digitais ou tradicionais, num planeamento coerente que vá ao encontro dos públicos, com base numa investigação profunda sobre o seu contexto e os canais adequados, potenciando uma verdadeira mudança social e comportamental.

AS REDES SOCIAIS E A SUA GESTÃO NAS OSC

De entre todas as plataformas *online*, aquela em que assistimos a um maior investimento de tempo por parte das OSC são as redes sociais, quer pela facilidade no seu acesso, quer pela dimensão das audiências que as utilizam.

Contudo, muitas vezes o tempo que as OSC dedicam ao desenho de uma estratégia para a sua gestão é muitas vezes insuficiente e com base em dados infundados sobre a utilização que é feita destas redes por parte dos seus públicos.

Pela primeira vez, as OSC estão a trabalhar com um público que já cresceu na era digital e que, como tal, tem hábitos e comportamentos totalmente diferentes ao nível da atenção dada aos assuntos, do seu envolvimento em causas, do interesse por conteúdos noticiosos, etc. No último ano, podemos ver flutuações no comportamento dos públicos em relação aos vários meios durante a pandemia e compreendemos a crescente importância dada à música e a desvalorização da televisão tradicional, por oposição à televisão online, por exemplo (GWI, 2022).

É fundamental que as OSC procurem compreender as tendências e as principais alterações na forma como o público se comporta nos ambientes digitais, potenciando os seus meios e canais e indo ao encontro das suas necessidades e preferências. Hoje, mais do que nunca, existem dados relevantes que estão disponíveis e que podem ser facilmente acedidos de forma a traçar estratégias mais eficazes.



Figura 3 – A criação de barreiras para uma melhor saúde mental (GWI, 2022, p. 96)

A figura 3 espelha a forma como a Geração Z e os *Millennials* estão cada vez mais a fazer pausas no trabalho, a distanciar-se das redes sociais e de eventos sociais ou a ler menos notícias como forma de se focarem na sua saúde mental. Esta é uma realidade a que muitas OSC devem estar atentas pois afeta a forma como comunicam e como os públicos estão dispostos a ouvir e a relacionar-se com as organizações. Mais do que perceber onde os públicos estão, quais as redes sociais e canais que utilizam, importa perceber onde realmente esses públicos estão dispostos a interagir com as organizações, daí a importância desta análise.

Assim sendo, quer pelo tempo, quer pelo planeamento estratégico, quer pela flexibilidade que exige, a gestão das redes sociais apresenta-se como um enorme desafio para os profissionais das OSC, que muitas vezes acumulam nas suas funções a gestão da comunicação com os colaboradores, a comunicação institucional, a angariação de fundos, a gestão de eventos, a comunicação para a mudança social e comportamental, entre muitas outras áreas da comunicação.

Apesar de desafiante, a verdade é que esta é uma exigência que não pode ser ignorada e, para tal, os profissionais de comunicação devem procurar definir planos estratégicos simples que lhes permitam gerir a comunicação nas redes sociais de forma mais integrada. Para isso, os profissionais devem elaborar uma estratégia que deve incluir os seguintes elementos (Hootsuite, 2016):

Sumário Executivo – este pequeno resumo ajuda a que a equipa e todos os quadros da organização fiquem com uma noção clara sobre os objetivos e recomendações sem terem que ler o documento em detalhe;

Resumo da Investigação – deve identificar os pontos identificados como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades aos quais a estratégia vai dar resposta;

Objetivos – devem estar explícitos os objetivos que a estratégia pretende alcançar;

A formulação da Estratégia – no documento devem ficar claras as recomendações e táticas que demonstram de que forma os objetivos serão cumpridos;

Definição das responsabilidades da equipa – muitas OSC têm a tendência a desmultiplicar a gestão das redes sociais por uma equipa dispersa, mas é importante que no documento da estratégia fique claro quem são as pessoas que vão fazer a gestão das redes sociais e o papel de cada uma;

Políticas e *guidelines* – o documento de estratégia deve contemplar uma política para a gestão das redes sociais, estabelecendo *guidelines* de atuação e questões mais gerais como respostas a comentários, política de privacidade, gestão de dados pessoais, etc.

Nas OSC as equipas que gerem as redes sociais podem ser integradas por especialistas na área da comunicação, mas podem também ter pessoas em regime de voluntariado com os mais variados *backgrounds*. Nesse sentido, é preciso definir um conjunto de políticas e *guidelines* que permitam manter a coerência, de forma a estabelecer linhas gráficas e de conteúdo que sejam transversais e se apliquem a toda a comunicação digital, evitando erros como linguagem desadequada, linhas gráficas diferentes, duplicação de conteúdos, etc.

Nestas *guidelines* devem estar ainda definidos os responsáveis pela gestão das redes, bem como os contactos dos mesmos, protocolos de segurança, legislação ao nível dos direitos de privacidade e confidencialidade e regras claras de como a equipa e os voluntários devem gerir as suas redes.

Paralelamente, este documento deve também definir um guia de estilo, que defina a identidade visual e de conteúdo, bem como as boas práticas de gestão, respostas a comentários, etc.

Calendários editoriais e de conteúdo – definido o propósito e a forma como a organização quer comunicar, é necessário elaborar um calendário que permita à equipa gerir os conteúdos de forma eficaz, dentro dos eixos estratégicos e de conteúdo propostos. O calendário de conteúdos é fundamental para que toda a equipa esteja alinhada e para fazer uma monitorização mais eficaz dos assuntos e iniciativas abordados pela organização, bem como para uma definição clara das prioridades.

Para a definição do calendário as equipas devem listar todos os eventos e assuntos relevantes, bem como efemérides que façam sentido assinalar no âmbito da sua missão, algo que deve ser identificado, como referimos acima, na estratégia de conteúdos para as redes sociais, elaborada numa fase anterior.

Na definição do calendário é importante analisar os *insights* existentes sobre o comportamento do público prioritário em cada rede e adaptar os conteúdos e frequência às suas rotinas.

Plano para gestão de crises – é necessário que a estratégia inclua um plano para gerir potenciais crises, com uma definição clara do papel de cada membro da equipa e recomendações claras para a ação.

Estes são alguns dos elementos obrigatórios na definição de qualquer estratégia de gestão de redes sociais por parte das OSC. No *toolkit* “Os Média: Orientações Práticas – Um Guia para as Organizações da Sociedade Civil” (Eiró-Gomes, et al., 2021) deixamos algumas pistas complementares sobre as especificidades de cada rede social e a forma como podem ser geridas pelas OSC, bem como as diferenças entre os conteúdos orgânicos e pagos, dicas para a definição de métricas de avaliação e algumas tendências para o futuro da comunicação nas redes sociais.

Na criação e gestão de contas nas redes sociais por parte das OSC existem ainda algumas especificidades que devem ser tidas em conta quando uma organização decide criar as suas contas, aproveitando um conjunto de ferramentas gratuitas e disponibilizadas pelas próprias plataformas para uma gestão mais eficaz (Sehl, 2020):

1. Criar contas como Organização Não Governamental (ONG)

A maior parte das redes sociais e plataformas online concedem um estatuto especial com opções e ferramentas gratuitas para as OSC: *Facebook Fundraising; Charitable Giving Tools* do Facebook; *Business accounts* no Instagram; *You Tube’s Nonprofits Program; TikTok For Good* ou o *Pinterest Academy*.

2. Adicionar botões de doação

A maior parte das plataformas *online* oferece às OSC a possibilidade de adicionar botões de doação nas suas páginas, algo simples que permite às organizações interligarem as doações das várias plataformas. Esta funcionalidade é também importante no próprio reconhecimento e credibilidade por parte do público, uma vez que estas opções só são permitidas em contas oficiais autenticadas, aumentando a confiança por parte do público.

3. Aproveitar os recursos e formações gratuitos

Em qualquer plataforma digital são comuns os cursos gratuitos para as OSC: *Facebook Blueprint Free Online Training; YouTube Creator Academy; Twitter’s Flight School;* ou os *LinkedIn’s Nonprofit Webinars*.

4. Partilhar Histórias Reais

Nos últimos anos, a importância atribuída pelas OSC ao *storytelling* tem sido

fundamental para que as organizações contem as suas histórias com muito maior expressão. Hoje, vários *sites* sugerem que as publicações feitas por organizações com rostos de pessoas tendem a ter maior *engagement*. No *twitter*, por exemplo, os vídeos em que aparecem caras de pessoas nos primeiros frames têm duas vezes maior retenção por parte do público (Twitter, 2019).

5. Publicar Conteúdo Partilhável

O desafio de criar conteúdos que as pessoas queiram partilhar é cada vez maior. O importante é publicar algo que seja percebido pelo público como valioso e pode ir desde um facto informativo a um vídeo. Para as OSC as estatísticas e factos em infografias, por exemplo, continuam a ser relevantes. Usar o formato carrossel do *instagram* com as imagens a desconstruir a informação pode ser uma boa iniciativa, separando as imagens individualmente para que as pessoas partilhem o *slide* que mais lhes interessa.

6. Criar um Hashtag

Com a *hashtag* certa as OSC podem ter maior visibilidade especialmente nos assuntos que têm relevância estratégica para a organização.

A UNESCO, por exemplo, criou a *hashtag* #TruthNeverDies para aumentar a consciencialização sobre crimes contra jornalistas. Esta *hashtag* por si só já é bastante autoexplicativa e de fácil compreensão, mas quando foi usada no Dia Internacional pelo Fim da Impunidade dos Crimes contra Jornalistas, que se assinala a 2 de novembro, a *hashtag* alcançou mais de 2 milhões de impressões e foi partilhada no *twitter* mais de 29 mil vezes.

7. Angariação de Fundos

A angariação de fundos através das redes sociais é cada vez mais popular e a maior parte das redes sociais já disponibiliza às OSC várias ferramentas que lhes permitem fazer uma melhor gestão dos donativos *online* através destas plataformas.

No *facebook*, as OSC verificadas podem criar uma angariação de fundos, botões de doação ao vivo e têm também uma ferramenta de agradecimento. O *facebook* permite ainda que pessoas particulares criem angariações de fundos para as OSC.

O *instagram* também permite donativos em direto e criação de *stickers* de doação para os *instagram stories* que podem ser depois partilhados. O mesmo acontece no *TikTok*, mas ainda só estão disponíveis para algumas organizações.

8. Aumentar o alcance com *Tags* e Parceiros

As parcerias devem integrar a estratégia das OSC para as redes sociais no sentido em que potenciam o seu alcance. Associar-se a outras OSC, parceiros empresariais ou até influenciadores digitais permite à organização criar relações com públicos novos que provavelmente terão interesse no trabalho que está a ser desenvolvido. As *tags* são também importantes para partilhas por parte dos parceiros e, conseqüentemente, para interações por parte dos seguidores desses parceiros. É fundamental que a OSC identifique sempre os seus parceiros e potencie assim o seu alcance.

Estes são alguns exemplos de boas práticas das OSC na gestão das redes sociais. Apesar de complexo e exigente, o planeamento estratégico da comunicação de forma integrada, permite que a sua missão seja concretizada em programas e projetos que promovam uma verdadeira mudança social e comportamental.

A AVALIAÇÃO DAS MUDANÇAS SOCIAIS E COMPORTAMENTAIS

Durante anos, a discussão sobre uma avaliação eficaz do impacto da Comunicação para a Mudança Social e Comportamental foi debatida e a verdade é que, até hoje, são muitos os desafios que permanecem na avaliação do seu impacto. Muitas vezes as OSC têm recursos limitados para essa mesma avaliação e, na grande maioria dos casos, esta só é realizada no final dos projetos, onde muitas vezes a mudança ainda está a decorrer ou até, em muitos casos, a iniciar. Pela falta de capacidade, as avaliações são na sua maioria realizadas no fecho dos projetos, mas a verdade é que a sustentabilidade das mudanças verificadas raramente é avaliada após meses ou até anos da intervenção.

Depois da reflexão feita neste capítulo sobre a importância do planeamento estratégico e das suas implicações na formulação de estratégias para a gestão de plataformas digitais, compreendemos que a avaliação de programas, projetos ou campanhas de OSC não se pode limitar às métricas ou indicadores específicos de cada canal, porque tal como a abordagem holística destes projetos, a avaliação também deve ser pensada do mesmo modo.

A avaliação da C4D [Comunicação para o Desenvolvimento] e da mudança social requer atenção não só aos potenciais benefícios e possibilidades da

comunicação, tecnologias e meios de comunicação em termos de desenvolvimento e mudança social, mas também às particularidades dos contextos através dos quais e nos quais são moldados e vivenciados. A mudança social não é linear nem previsível, e é sempre contextual. Para compreender eficazmente a mudança social é necessário considerar dimensões mais amplas do processo, para além do "social", de modo a englobar os aspetos políticos, económicos e culturais (Wilkins, 2009: 4). Ela requer também uma mudança no foco do impacto de intervenções particulares em grupos específicos, para mudanças em sistemas sociais e organizacionais mais amplos. Isto implica uma abordagem aberta, holística e realista, mas crítica do desenvolvimento, e uma avaliação que se baseie num conjunto de teorias, conceitos e abordagens relacionadas. Tal abordagem permite-nos levantar questões fundamentais sobre o processo de desenvolvimento e mudança social e os pressupostos que sustentam as diferentes abordagens ao desenvolvimento e à C4D (Lennie & Tacchi, 2013, p. 9)

NOTAS CONCLUSIVAS

Com a reflexão apresentada neste capítulo podemos concluir que a gestão da comunicação enquanto função estratégica nas OSC se apresenta ainda como um desafio, sobretudo na visão integrada da comunicação e na definição de uma estratégia global.

Por vezes, a comunicação continua a ser segmentada, por departamentos e por áreas de intervenção, não havendo uma gestão integrada que permita uma presença verdadeiramente transformadora das organizações no setor. Assistimos a canais dispersos, equipas desalinhadas, áreas desligadas, quando tudo deveria integrar uma mesma estratégia de comunicação global que, quando aplicada, pode então ser segmentada de forma a permitir a organizações com uma estrutura pequena dar resposta aos desafios, mas sempre alinhada com uma visão global sobre “quem somos”, “para onde queremos ir” e “como vamos lá chegar”.

Fica também clara neste capítulo a importância da formação e da integração de profissionais de comunicação, ao contrário da realidade a que muitas vezes assistimos no terceiro setor em Portugal, e a noção de que comunicar através das plataformas *online* ainda continua a ser um desafio estratégico para as OSC.

Hoje, a gestão das plataformas *online* representa uma oportunidade, mas simultaneamente um risco enorme, no sentido em que é possível, em segundos, ao

gerir mal uma situação nas redes sociais, por exemplo, provocar danos irreversíveis na reputação da organização. Nesse sentido, a gestão da comunicação (em todas as suas dimensões) não deve ser deixada para grupos de voluntários ou outros colaboradores que não garantam a implementação estratégica necessária e que não tenham a visão e o poder necessários para uma tomada de decisão rápida, tantas vezes exigida na gestão de uma área central como a comunicação.

Como principal contributo desta reflexão apontamos a necessidade de criar estratégias concertadas e de uma definição clara dos recursos (humanos e financeiros) à disposição da organização, bem como a importância de um planeamento atempado, claro e a definição de políticas centrais que permitam às OSC, mesmo com recursos limitados, desenvolver estratégias eficazes que lhes possibilitem comunicar de forma eficiente, garantindo a não desvirtuação da sua missão, que tantas vezes fica perdida no meio da incapacidade de gestão da comunicação.

Acreditamos que a comunicação é central nos processos de mudança e que a mesma deve ser entendida como um elemento constitutivo da identidade das OSC, integrando, quer estratégias institucionais, quer os projetos e programas que estas organizações desenvolvem, cumprindo assim o seu desígnio de “colocar os públicos primeiro, encará-los como independentes da organização e com interesses próprios e, a partir daí, trabalhar para lhes dar autonomia e poder para atingirem os seus próprios interesses” (Eiró-Gomes & Nunes, 2012, p. 180).

LEITURAS COMPLEMENTARES

JOSEPH P. MAZER

Communication and Social Media

Oxford University Press, 2019

Este manual integra um conjunto de estudos de caso que abordam questões do cotidiano de qualquer profissional de comunicação. São estudos de caso contados como histórias, que têm por base investigação recente na área das redes sociais e da comunicação, com um grande enfoque na promoção de um pensamento crítico sobre a construção das relações através das redes sociais e das novas tecnologias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bhati, A., McDonnell, D. (2020). Success in an Online Giving Day: The Role of Social Media in Fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49, 74-92.
- Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., Gawer, A. (2021). Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31, 869-902.
- Buckley, S. (2018). *Advocacy strategies and approaches: Overview*. <https://www.apc.org/en/advocacy-strategies-and-approaches-overview>
- Eiró-Gomes, M., Garcia, A., Pereira, M. & Raposo, A. (2021). Os Média: *Orientações Práticas - Um guia para as Organizações da Sociedade Civil*. https://fecongdo.org/pdf/OsMedia_GuiaParaOSC_CALL.pdf
- Eiró-Gomes, M., Nunes, T. (2012). 3rd sector PR or when community is our main stakeholder. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, 89, 167-182.
- Guo, C. & Saxton, G. D. (2013). Tweeting Social Change: How Social Media Are Changing Nonprofit Advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43, 57-79.
- Gupta, D., Narain, J. P., Yadav, S. J. (2021). Strategic Communication in Health and Development: Concepts, Applications and Programming. *Journal of Health Management*, 23(1), 95-108.
- GWI (2022). *Connecting the Dots: the consumer trends to know for 2022*. <https://www.gwi.com/hubfs/CTD%202022%20-%20videos%20and%20pdfs/PDFs/Connecting%20the%20dots%202022.pdf>
- Hamelink, C. (2002). Social Development, Information and Knowledge: Whatever happened to communication?. *Development*, 45(4), 5-9.
- Hootsuite (2016). *Social Media Strategy Guide*. <https://blog.hootsuite.com/wp-content/uploads/2016/06/Social-Media-Strategy-Guide.pdf>
- Ihm, J. (2019). Communicating without nonprofit organizations on nonprofits' social media. *New media & society*, 21, 2648-2670.
- John, G., Bassey, E. N. (2020). Advocacy as a core strategy of social and behaviour change communication interventions. *International Journal of Advanced Mass Communication and Journalism*, 21-26.
- Lennie, J., Tacchi, J. (2013). *Evaluating Communication For Development*. Routledge.
- Patterson, J. S., Radtke, M. J. (2009). *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Quarry, W., Ramirez, R. (2009). *Communication for Another Development: Listening before Telling*. Zed Books
- Sehl, K. (2020). *Social Media for Nonprofits: 11 Essential Tips for Success*. <https://blog.hootsuite.com/social-media-for-nonprofits>
- Twitter (2019). *Campaigning on Twitter: The Handbook for NGOs, Politics & Public Service*. <https://about.twitter.com/content/dam/about-twitter/en/tfg/download/campaigning-on-twitter-handbook-2019.pdf>

UNICEF (2012). *Sanitation and Hygiene Advocacy and Communication Strategy Framework 2012-1017*. <http://swachhbharatmission.gov.in/sbmcms/writercaddata/images/pdf/technical-notes-manuals/SHACS.pdf>

UNICEF (2017). *Children in a Digital World*. <https://www.unicef.org/media/48601/file>

UNICEF (2019). *Water, Sanitation, Hygiene Thematic Report*. <https://open.unicef.org/sites/transparency/files/2020-06/India-TP6-2018.pdf>

Uzuegbunam, C. E. (2020). *Digital Communication Technologies: Concepts, Practice And Trends*. https://www.researchgate.net/profile/Chikezie-Uzuegbunam/publication/350663367_Digital_Communication_Technologies_Concepts_Practice_And_Trends/links/606c722492851c4f268652d0/Digital-Communication-Technologies-Concepts-Practice-And-Trends.pdf