

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

I. DO EMPOWERMENT À ADVOCACY: AS OSC NO TERRENO

TATIANA NUNES E MAFALDA EIRÓ-GOMES

INTRODUÇÃO

A comunicação para a mudança social e comportamental resulta de um processo de diálogo público e privado, através do qual os indivíduos definem quem são, o que querem e como o conseguem obter. Pedimos aqui emprestado a Paolo Mefalopolus (2008) o termo por si usado como o modelo desejado de comunicação, o de “comunicação participativa” (sendo o outro enunciado o de “comunicação assimétrica”, ou o “modelo de difusão”) no contexto da comunicação para o desenvolvimento e usar-lo-emos como o conceito geral para designar esta área da comunicação que se centra na comunicação para a mudança comportamental e social, fazendo apelo a todo um conjunto de estratégias, táticas e técnicas de diversas áreas da comunicação aplicada.

O que têm em comum, contudo, todas estas áreas é o partilharem esta ideia de modelos de comunicação de duas vias, por alguns considerados como bi-direcionais, mas que preferimos claramente a opção de pluri-direcionais, em especial quando cada vez mais sabemos que muito do que colocado no espaço público sai imediatamente fora do controlo do locutor (Morin, 1999). Subsumem-se por trás de todas estas noções alguns princípios muitas vezes difíceis de explicar em poucas palavras para os não especialistas, a saber: a comunicação é constitutiva da própria existência em sociedade e deve ser pensada no quadro de uma teoria da ação (Austin, 1962). Quando falamos aqui, usamo-la enquanto um processo intencional onde o objetivo é o da compreensão, do reconhecimento da intenção comunicativa do locutor por parte dos seus interlocutores (Grice, 1989 e Searle, 1983) bem como deve ser entendida como um processo que excede em muito a mera informação e envolve essencialmente processos de negociação (Wolton, 2020).

Se antes tal já era verdade, hoje, mais do que nunca, os processos intencionais de comunicação saem muito rapidamente dos seus caminhos previamente planejados e inicialmente trilhados. Nenhuma das designações tem encontrado consenso na comunidade científica (neste caso, claramente pluridisciplinar onde se incluem as ditas áreas duras como a química ou a física, à considerada como mais humana das ciências, a medicina, à agricultura ou à economia e todas as outras ditas ciências comportamentais) seja ela a de comunicação para o desenvolvimento como é mantida em termos, por exemplo, do Banco Mundial, de comunicação para a mudança social e comportamental, a expressão preferida nas áreas da sociologia e antropologia, ou comunicação para a promoção da saúde, como parece ser o caso de algumas das grandes fundações como a Rockefeller ou Universidades como a Johns Hopkins e representadas neste capítulo pelo modelo “P”.

Os modelos que emergem como preferenciais nas diferentes áreas serão objeto de um olhar atento neste primeiro capítulo. Na tentativa de ultrapassarmos dicotomias, e em especial dicotomias geográficas, sul/norte; ou países ricos/países em vias de desenvolvimento ou emergentes, bem como evitarmos remeter preferencialmente para as áreas de trabalho de campo ao nível do saneamento, da saúde, da microeconomia ou por exemplo, da *advocacy* em sentido estrito, tem sido nossa opção, no quadro da Escola Superior de Comunicação Social na esteira dos trabalhos desenvolvidos a partir de 2017 pelo *The Journal of Public Interest Communications*, falar em comunicação de ou no interesse público. Embora não deixemos de o referir, não nos pareceu ser esta, contudo, a melhor opção neste artigo por introduzir mais um conceito muito pouco utilizado tanto pelas OSC como pelos próprios financiadores.

Se o conceito de comunicação participativa não equivale de todo ao de com/para o desenvolvimento, não deixa também de ser verdade que sublinha o aspeto fundamental, a exigência primeira destas campanhas que é que tudo o que se faz no terreno seja no continente Americano ou na Guiné Bissau, em Portugal ou em Timor é claramente o seu aspeto participativo tão devedor a um dos maiores teóricos da educação em língua portuguesa, o brasileiro Paulo Freire (1975).

A comunicação muitas vezes visa informar, outras tantas mudar comportamentos, tantas outras alterar sentidos crenças e visões para não falar já do seu papel na construção de novas políticas públicas.

Investigação das necessidades; resposta aos problemas; *outcomes* esperados bem definidos, claros e amplamente consensualizados. Os públicos não são meros

destinatários, mas intervenientes e construtores da mudança. As campanhas são pensadas na e para a continuidade, pois os seus efeitos querem-se perenes e duradouros. E ao contrário do que parece ter-se tornado cada vez mais comum nas nossas sociedades, é muitas vezes fundamental chegar aos mais relutantes, aos que são vistos como “opositores” ou àqueles que insistem que o assunto não lhes diz respeito, estejamos a falar das alterações climáticas ou do acesso a água potável (nunca como hoje estes temas nos estiveram no entanto tão próximos). Partilhar as expectativas e os temores, explicar o porquê das opções tomadas, definir a forma como a campanha será desenvolvida, escolher a estratégia de mensagens e a forma como os diferentes meios, canais e suportes se interligam são só alguns aspetos do que é desenvolver uma campanha de comunicação participativa, para o desenvolvimento, para a cidadania global, de interesse público. Muitas vezes estas são campanhas que têm um forte peso de outras componentes (acesso a cuidados de saúde, alteração de hábitos de higiene, acesso a alimentação ou água, estabelecimento de políticas de acesso a microcrédito, etc.) por vezes são as questões informacionais ou de negociação as primórdias. Os modelos que a seguir se apresentam tentam espelhar alguns dos processos que enformam muito do trabalho nesta área.

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Trabalhar a comunicação nas organizações do terceiro setor implica, antes de mais, que se compreenda que estas organizações existem com um propósito social, o de contribuir para o bem de um determinado público-alvo e que, por isso, a sua missão só estará verdadeiramente a ser cumprida quando os interesses dos seus públicos forem colocados em primeiro lugar. Quando uma organização existe com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social, para o bem de um determinado grupo, a sua função social funde-se com a sua missão. É por isso que, nestas organizações, o desenvolvimento de estratégias de comunicação institucional acarretam, inevitavelmente, a prossecução do interesse público e a comunicação deve trabalhar simultaneamente a Comunicação Institucional e a Comunicação para a Mudança Social (Nunes, 2018).

O que se entende, então, por Comunicação no Interesse Público (CIP)? Muitas vezes relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa, a CIP deve ir além disso e centrar-se em estratégias de comunicação que visem mudar conhecimentos, atitudes e comportamentos, com o foco num bem comum e no

desenvolvimento da sociedade (Dozier et al., 2001; Figueroa et al., 2002; Lourenço, 2009; Mefalopulos, 2008; Paisley, 2001; P. T. Piotrow & Kincaid, 2001).

Assim se compreende que pensar a comunicação numa organização da sociedade civil passa, inevitavelmente, por pensar em Comunicação para a Mudança Social. Estas organizações existem com um propósito social de contribuir para o bem de determinado público e/ou para o bem da sociedade de uma forma coletiva. No entanto, a Comunicação Institucional não pode ser descurada, assim como outras funções, como a Comunicação Interna, Assuntos Públicos ou a Relação com os Meios de Comunicação Social. Trabalhar a comunicação numa OSC deve ser encarado de uma forma tão profissional como em qualquer outro tipo de organização (Haywood, 1990). Na realidade, é importante que não se assuma a ideia de que por ter uma missão social, a organização não necessita de fazer nada para ter reconhecimento e prestígio (Eiró-Gomes, 2007). A definição de uma estratégia de comunicação que impulse a missão da organização, o caminho para a prosseguir, que contemple todos os stakeholders e uma análise da envolvente é tão importante numa organização sem fins lucrativos como em qualquer outra (Bates, 1997; Boyer, 1997; Haywood, 1990; Tench & Yeomans, 2009; Waters, 2015).

Mas, para além da preocupação com aquilo que a organização faz, é também de suma importância que a organização seja uma *expressive organization*, isto é, que mais do que definir a sua missão, a organização seja capaz de a expressar, de a comunicar e, assim, alcançar o compromisso de e para com os públicos-alvo.

A questão é precisamente que as organizações devem ser capazes de expressar quem são e o que elas representam e não se esquecerem que fazem isso em tudo que dizem ou fazem. Para usar uma dicotomia de Wittgenstein, não devem simplesmente descrever a sua missão, devem expressá-la. Isto não será possível a menos que nós realizemos que a comunicação institucional no sentido da tomada de decisões estratégicas é diferente de ações comunicativas como campanhas de angariação de fundos no Natal, as relações com os meios de comunicação social ou os boletins internos (Eiró-Gomes, 2007, p. 65)

A componente institucional é, sem dúvida, bastante relevante em qualquer organização e, quando falamos da Sociedade Civil, há certas idiosincrasias importantes, como a angariação de fundos, o voluntariado e poderemos ainda refletir sobre as parcerias pro bono que tantas vezes permitem o cumprimento dos planos de comunicação definidos.

A definição da estratégia de comunicação numa organização da Sociedade Civil deve de facto integrar a Comunicação Institucional e a Comunicação para a Mudança Social. Se estas organizações existem com um papel a desempenhar na sociedade, torna-se impossível desagregar aquilo que é a Comunicação Institucional, daquilo que é a Comunicação no Interesse Público. Estando a comunicação a trabalhar no sentido do cumprimento da missão da organização é impossível separar estas duas áreas da comunicação ou estaríamos a eliminar a verdadeira essência da organização e a corromper a sua missão.

COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL E DE COMPORTAMENTOS

Ao abordar a comunicação numa Organização da Sociedade Civil, poderíamos debruçar-nos sobre diferentes áreas, desde a Comunicação Institucional ou Corporativa, a Comunicação Interna, ou a Comunicação do Risco e de Crise, apenas para dar alguns exemplos. No entanto, centremo-nos na área da comunicação em que centra esta obra: a Comunicação para a Mudança Social.

São vários os termos na literatura da área para fazer referência a esta área, desde Comunicação no Interesse Público (*Communication in the Public Interest*), Campanhas de Comunicação Pública (*Public Communication Campaigns*), Comunicação para o Desenvolvimento (*Development Communication*), à Comunicação para a Mudança Social (*Communication for Social Change*). Em comum, todas as definições reforçam o foco na contribuição para o desenvolvimento da sociedade.

A Comunicação para a Mudança Social trata de programas/campanhas que visam provocar a mudança, tanto ao nível dos conhecimentos e atitudes ou crenças, como dos comportamentos dos públicos, utilizando técnicas de informação, persuasão e incentivo à mudança, tendo sempre como finalidade o bem comum. (Dozier et al., 2001; Figueroa et al., 2002; Lourenço, 2009; Mefalopulos, 2008; Paisley, 2001; P. T. Piotrow & Kincaid, 2001).

De facto, todas as campanhas de Comunicação para a Mudança Social visam alcançar mudanças em determinado(s) público(s). Mudanças ao nível dos conhecimentos, atitudes e comportamentos. Mudanças que sejam benéficas para os indivíduos e/ou para a sociedade como um todo.

“Envolver, mobilizar e capacitar a comunidade é, assim, o grande passo para que se consigam efetivar as mudanças nos comportamentos que se pretendem alcançar. Sem um envolvimento genuíno de cada um e de todos, jamais se conseguirá uma real mudança de comportamentos” (Nunes, 2011, p. 65).

Estas mudanças não podem, contudo, ocorrer apenas a nível individual. A mudança social só ocorre efetivamente quando se conseguem trabalhar simultaneamente 3 níveis: o individual, o comunitário/coletivo, e o das normas sociais e políticas públicas, tal como proposto pela *Health Communication Capacity Collaborative* quando define a Comunicação para a Mudança Social e de Comportamentos (CMSC) (*Social and Behavior Change Communication - SBCC*):

“Anteriormente conhecido como comunicação para a mudança de comportamento (CMC), CMSC é o uso estratégico de abordagens de comunicação para promover mudanças no conhecimento, atitudes, normas, crenças e comportamentos. Os termos CMC e CMSC são intercambiáveis e ambos se referem à coordenação de mensagens e atividades através de uma variedade de canais para atingir múltiplos níveis da sociedade, incluindo o indivíduo, a comunidade, os serviços e a política. A CMSC é fundamentada em teoria e baseada em evidências. Os programas são projetados com base em dados existentes e seguem um processo sistemático, analisando o problema a fim de definir barreiras e motivações para mudar e projetar um conjunto abrangente de intervenções personalizadas que promovam os comportamentos desejados. Uma estratégia de CMSC é o documento que guia o projeto de intervenções, estabelecendo audiências pretendidas, estabelecendo objetivos de comunicação comportamental e determinando mensagens consistentes, materiais e atividades em todos os canais. (Capacidade de comunicação colaborativa em saúde (HC3), 2017).

A Comunicação para a Mudança Social é entendida aqui como muito mais do que transmissão de informação. A ênfase deve passar da persuasão e da transmissão de informação para o diálogo, debate e negociação sobre os assuntos com os membros da comunidade (Figuroa et al., 2002). Acima de tudo, as questões da participação e envolvimento devem ser assumidas como a pedra basilar de qualquer campanha. Da capacitação à defesa de uma causa. Do *empowerment à advocacy*: é este o caminho.

Se queremos mudar o comportamento de alguém, apenas precisamos de os educar sobre esse tema? A informação é suficiente? Se as pessoas forem informadas dos benefícios de um comportamento, elas irão adoptá-lo? As iniciativas de mudança de comportamento mais bem sucedidas concentram-se incessantemente na remoção de barreiras à adoção e prática dos comportamentos

desejados. É preciso mais do que cartazes ou formulações bem concebidas. É preciso mais do que flyers distribuídos. É preciso mais do que posts nas redes sociais. É preciso mais do que vídeos no youtube. É preciso atuar a nível social e das políticas públicas. É preciso envolvimento e participação.

É improvável que a advocacy sem a componente da mobilização consiga alcançar grandes resultados. (...) A comunicação para a mudança social é central para a advocacy centrada nas pessoas, procurando informar e educar um grande número de pessoas para que se tornem capazes de mudar ou redefinir as suas próprias atitudes e valores e se tornarem cidadãos socialmente mais responsáveis e capacitados (Samuel, 2007, p. 617).

A mudança social e de comportamentos só será conseguida quando se verificar um verdadeiro envolvimento e mobilização. *Advocacy* sem mobilização não existe. Mudança sem participação não existe. É preciso envolver para que cada um dos elementos da sociedade possa ter uma voz ativa, exigindo junto das autoridades competentes uma solução para um problema comum e influenciando as tomadas de decisão para a mudança. É por isso que neste contexto os conceitos de consenso, diálogo, participação e *empowerment* ganham um especial relevo.

“(...) development communication as an interdisciplinary field based on empirical research that helps to build consensus while it facilitates the sharing of knowledge to achieve positive change in development initiatives. It is not only about effective dissemination of information but also about using empirical research and two-way communication among stakeholders. It is also a key management tool that helps assess sociopolitical risks and opportunities.” (Mefalopulos, 2009, p.8)

Envolver, mobilizar e capacitar a comunidade é, assim, o grande passo para que se consigam efetivar as mudanças nos comportamentos que se pretendem alcançar. Sem um envolvimento genuíno de cada um e de todos, jamais se conseguirá uma real mudança de comportamentos. Não basta que as pessoas ouçam e aprendam como devem agir, é necessário que, efetivamente, ajam de tal forma e, ainda mais do que isso, que levem os outros a agir da mesma forma (Nunes, 2017).

Da disseminação de informação para a comunicação para a mudança de comportamentos, de uma decisão individual informada para a mudança social e mobilização da comunidade, da educação para o empoderamento pessoal e coletivo (O’Sullivan, G.A., Yonkler, J.A., Morgan, W., & Merritt, 2003).

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Não poderíamos falar da comunicação numa Organização da Sociedade Civil sem abordar um dos seus maiores desafios: a conceção e implementação de projetos de desenvolvimento. E, neste âmbito, urge distinguir aquilo que se entende por “Comunicação sobre o Desenvolvimento” e “Comunicação para o Desenvolvimento”, na esteira da proposta de Paolo Mefalopulos (2009).

A comunicação sobre o desenvolvimento está centrada na noção de divulgação e transmissão de informação, dando a conhecer as iniciativas desenvolvidas e os seus resultados.

“is used to inform audiences about development initiatives, activities, and results. It is about transmitting information and messages.” (Mefalopulos, 2008, p. xi).

Por sua vez, quando falamos de Comunicação para o Desenvolvimento, estamos já a utilizar uma abordagem de comunicação como ação, que visa a mudança de comportamentos:

“communication is applied to engage stakeholders, assess the situation, and devise effective strategies leading to better and more sustainable development initiatives. It is more than transmitting information; it is about using communication to generate new knowledge and consensus in order to facilitate change.” (Mefalopulos, 2008, p. xi).

Numa OSC, muitos são os projetos que podem ser desenvolvidos, nos mais variados âmbitos. Desde projetos que claramente são denominados de projetos de comunicação, como aqueles que visam aumentar os conhecimentos sobre uma doença, promover um comportamento saudável ou uma *media campaign*, a projetos que, aparentemente, não precisam da comunicação, como um estudo de viabilidade de um projeto de reflorestação ou a implementação de um gabinete de apoio a cuidadores.

Urge assumir claramente que a comunicação não pode ser apenas entendida como a divulgação daquilo que foi feito e, mesmo nos projetos que podem não parecer comunicação, a comunicação pode ter um papel decisivo e marcante. Desde trabalhar o aumento da consciencialização sobre um tema, a promover a adoção de determinadas práticas, à análise de redes de influência, análise de

conhecimentos, a comunicação pode de facto mudar conhecimentos, percepções e práticas. Os profissionais de comunicação podem contactar as comunidades, ouvir as suas preocupações, crenças e expectativas, avaliar riscos e oportunidades. Em última instância, a comunicação pode trabalhar a angariação de fundos para a continuidade do projeto. Porquê continuar a olhar para a comunicação como apenas disseminação?

De facto, em muitos casos as estratégias de comunicação para a mudança social têm sido usadas num só sentido, encarando a comunicação como difusão de informação. Falamos essencialmente em difusão de mensagens, eventos, workshops, seminários e campanhas pontuais. Nestes casos, quando a comunicação é relegada para segundo plano, deparamo-nos com uma falta de conhecimento sobre a realidade e falta de continuidade e visão global que não permite a criação de um clima de confiança. A falta de envolvimento de especialistas não permite a integração da comunicação na globalidade do processo e os resultados não serão, muito certamente, os esperados.

PARTICIPAÇÃO E EMPODERAMENTO: MODELO DE EXCELÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL

Participação e Empoderamento são os dois conceitos centrais quando falamos em Comunicação para a Mudança Social. Empoderamento, do inglês *empowerment*, remete-nos para a ideia de obtenção ou reforço de poder e controlo através da conquista de direitos. É, portanto, um conceito que vai além da noção de capacitação, pressupondo efetivamente uma ação, essencial quando se trata de impulsionar a *Advocacy* e a mudança das normas sociais e políticas públicas.

Mais do que informar e mudar os conhecimentos, atitudes ou comportamentos, é necessário trabalhar verdadeiramente o envolvimento e participação dos públicos em todos os passos de desenvolvimento da campanha ou programa para que lhes seja dada a possibilidade de negociar objetivos, posicionamentos e ações, para que sintam a campanha ou projeto verdadeiramente como seus. O quadro seguinte espelha os vários níveis de participação que podem ser implementados ao desenvolver uma estratégia de comunicação para a mudança social, desde a simples partilha de informação, prática típica num modelo de comunicação unidirecional, ao empoderamento, o modelo de participação de excelência.

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO	MODELO DE COMUNICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Partilha de Informação	Unidirecional	Informar os públicos sobre o que está a ser feito.
Consulta	Unidirecional com um enfoque maior no <i>feedback</i>	Os <i>stakeholders</i> são consultados para que se tenha o seu ponto de vista em consideração, mas não são verdadeiramente envolvidos no processo de tomada de decisão.
Colaboração	Bidirecional	Os <i>stakeholders</i> dão os seus <i>inputs</i> para o processo de tomada de decisão, sendo este feito de uma forma balanceada.
Empoderamento	Bidirecional	Partilha da informação e do controlo sobre as tomadas de decisão.

Fonte: Traduzido e adaptado de Mefalopulos (2008)

Encarando a comunicação numa perspetiva estratégica e de desenvolvimento, podemos de facto assumir que a comunicação é muito mais do que informar, chamar a atenção e mudar conhecimentos. Num nível posterior, a comunicação pode ser vista como tendo como objetivo a persuasão para a mudança de atitudes e comportamentos. Mais ainda, a comunicação pode ser trabalhada numa ótica de avaliação, tratando de analisar a situação e sondar quais as oportunidades, riscos, barreiras existentes. Em última instância, e aquela que aqui se defende, a comunicação deve ser vista como empoderamento, como fundamental para alcançar a capacitação e o envolvimento na tomada de decisão.

A sustentabilidade de um programa de comunicação para a mudança social passa, por isso, pela continuidade da mudança nos comportamentos, mais facilmente alcançável se os públicos-alvo estiverem totalmente envolvidos e sentirem o programa como seu e não apenas como um programa desenhado para si. Para tal, torna-se fulcral que todo o processo tenha como objetivo o empoderamento individual e coletivo, uma comunicação horizontal e participativa, dando voz e possibilidade de envolvimento a todos os elementos do público (Nunes, 2017).

O PROCESSO PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS

A mudança de comportamentos é um processo complexo, influenciado por diversos fatores e envolvendo várias etapas. Trata-se de mudar conhecimentos, atitudes e comportamentos, num processo que passa por diversas fases até atingir o seu fim último. De uma forma geral, os indivíduos vão passando de fase em fase, sendo que consoante aquela em que se encontram são considerados um público-alvo diferente, até que efetivamente os objetivos de mudança são alcançados (O'Sullivan et al., 2003; P. H. T. Piotrow et al., 1997).

As fases do processo de mudança de comportamentos são:

Pré-conhecimento: os indivíduos não têm qualquer conhecimento sobre o problema.

Conhecimento: os indivíduos têm consciência do problema e estão informados sobre os comportamentos adequados. No entanto, não os praticam, nem aprovam como comportamentos que pretendem adotar.

Aprovação: para além de conhecer o problema e saber quais os comportamentos adequados, o público aprova esses mesmos comportamentos.

Intenção: o público-alvo tem já a intenção de praticar os comportamentos adequados. Para além de os conhecer e aprovar, o indivíduo pretende, de facto, praticar esse comportamento.

Prática: a etapa em que se atinge a mudança de comportamentos. Aqui, para além de ter conhecimento, aprovar e ter intenção de praticar, o indivíduo de facto pratica o comportamento adequado.

Advocacy: intimamente relacionada com o conceito de empoderamento, é a fase em que para além de praticar os comportamentos adequados, o indivíduo contribui para que outros mudem também os seus comportamentos. (O'Sullivan et al., 2003).

Começando com a mudança de conhecimentos, passando pela mudança de atitudes e de comportamentos, o estado de *Advocacy* é o objetivo último de qualquer programa de comunicação para a mudança de comportamentos,

garantindo a continuidade do programa através do próprio público-alvo que se transforma em agente de mudança. É esta a chave para uma mudança consistente e continuada, procurando soluções a longo prazo que garantam a sustentabilidade das campanhas e dos seus resultados.

Cada uma das seis etapas do Processo para a Mudança de Comportamentos corresponde a um tipo de público diferente, com necessidades específicas e, como tal, para cada um dos tipos de público devem desenvolver-se mensagens diferentes, focando as atenções no passo seguinte que se pretende que alcancem.

Os sete C's para uma comunicação efetiva podem ser analisados conjuntamente com o processo para a mudança de comportamento, sugerindo tipo de informação e de mensagem necessárias em cada etapa da mudança (O'Sullivan et al., 2003; P. H. T. Piotrow et al., 1997).

Os sete elementos importantes a considerar quando se preparam mensagens de comunicação são:

- < Chamar a atenção;
- < Apelar à razão e à emoção;
- < Clarificar a mensagem;
- < Comunicar o benefício;
- < Criar confiança;
- < Apelar à ação;
- < Conferir consistência (Williams, 1992).

7 C'S PARA UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA

Chamar a atenção	<ul style="list-style-type: none"> < Captar a atenção. < Será que a mensagem se destaca? < É importante trabalhar cores e fontes; imagens e gráficos; efeitos sonoros; música; slogans; escolhendo um canal inovador e adequado à mensagem.
Apelar à emoção e à razão	<ul style="list-style-type: none"> < Apelar à emoção. < Depois de captada a atenção, introduzir a mensagem “racional”.
Clarificar a mensagem	<ul style="list-style-type: none"> < A mensagem deve ser simples e direta. < Passar apenas uma mensagem, focando um aspeto essencial. < A audiência tem que perceber claramente a mensagem.
Empoderamento	Partilha da informação e do controlo sobre as tomadas de decisão.

Comunicar o benefício	<ul style="list-style-type: none"> < As pessoas precisam de um motivo forte para mudar o seu comportamento. < O melhor motivador é a expectativa de um benefício pessoal. < Escolher um benefício imediato é normalmente mais efetivo para trazer uma mudança imediata, do que um benefício de longo prazo. < Pode também apresentar o que a pessoa perde se não mudar o seu comportamento.
Criar confiança	<ul style="list-style-type: none"> < Fonte credível, em quem a audiência confie. < Alguém “parecido” com a audiência, ou com aquilo que a audiência ambiciona ser.
Apelar à ação / Call to Action	<ul style="list-style-type: none"> < A audiência precisa de saber o que fazer. < Como é que as pessoas podem colocar em prática a mensagem – onde ir, com quem falar, o que comprar? < Dar diretivas claras.
Consistência	<ul style="list-style-type: none"> < Repetir, repetir, repetir... a mesma mensagem em diferentes canais e suportes. < As diferentes ações e suportes de comunicação devem complementar-se e fazer o público recordar a mensagem.

A tabela seguinte apresenta a relação direta entre as fases do processo para a mudança de comportamento e os sete C’s para uma comunicação efetiva (P. H. T. Piotrow et al., 1997).

ETAPAS PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO A ALCANÇAR	CARACTERÍSTICAS DAS MENSAGENS A APLICAR
Conhecimento	Chamar a atenção
	Clarificar a mensagem
Aprovação	Apelar à emoção e à razão
	Criar confiança
Intenção	Comunicar o benefício
<i>Practice</i>	Apelar à ação
<i>Advocacy</i>	Consistência

Fonte: Adaptado de P. H. T. Piotrow et al. (1997)

Para o público passar do estado de desconhecimento para o de conhecimento, é necessário chamar a atenção de modo a captar a sua atenção e, posteriormente, clarificar a mensagem, ou seja, transmitir apenas uma mensagem, focando um aspecto essencial, de modo a que seja claramente compreendida.

Para se chegar ao estado de Aprovação, é importante apelar à emoção e, depois de captada a atenção, introduzir a mensagem racional para que, depois, se consiga criar confiança, com uma fonte credível, em quem a audiência confie ou com quem se identifique.

A fase de intenção de mudança de comportamento, é mais facilmente alcançada quando se comunica o benefício direto dessa ação ou, em alternativa, quando se consegue demonstrar o que é que cada pessoa deixa de conseguir / ter / fazer por não alterar o seu comportamento. Os indivíduos precisam, regra geral, de um motivo forte para mudar o seu comportamento e o melhor motivador é a expectativa de um benefício pessoal, direto na sua vida.

Depois da intenção, a passagem para a ação e efetiva mudança de comportamento precisa de um *call to action* eficaz, em que se dêem as diretivas claras, explicando exatamente o que deverão fazer, onde se dirigir, que comportamentos adotar. Por último, tendo já alcançado a mudança de comportamento, é importante procurar que a audiência não se esqueça da mensagem e se torne ela própria um veículo da mesma e um agente de mudança. Por isso, a repetição da mensagem, de diferentes formas, em diferentes formatos e canais, assume-se como uma forma de conferir consistência à comunicação.

MODELO INTEGRADO DE COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL DE FIGUEROA E KINCAID (2001)

O Modelo Integrado de Comunicação para a Mudança Social (MICMS) descreve um processo interativo onde o “diálogo da comunidade” e a “ação coletiva” trabalham juntos para produzir mudanças sociais na comunidade que promovam a saúde e o bem-estar de todos os seus membros” (Figueroa et al., 2002, p. 5).

O Modelo Integrado de Comunicação para a Mudança Social, apresentado em 2001 por Figueroa e Kincaid nasce no âmbito de uma visão da comunicação como muito mais do que transmissão unilateral, onde o diálogo, envolvimento e participação são conceitos fundadores e indispensáveis para que a mudança se

efetive. Esta mudança é entendida num sentido alargado, indo além das mudanças de comportamento individuais e incluindo as mudanças coletivas.

O modelo é desenvolvido em torno das noções de diálogo e de ação coletiva, estando subjacente a importância do envolvimento, da mobilização, da capacitação e do *empowerment*, já abordados anteriormente neste capítulo. O diálogo surge assim como o primeiro passo para que se consigam ultrapassar obstáculos, chegar ao entendimento, negociar e tomar decisões, num processo participado e em que todos os *stakeholders* deverão estar envolvidos.

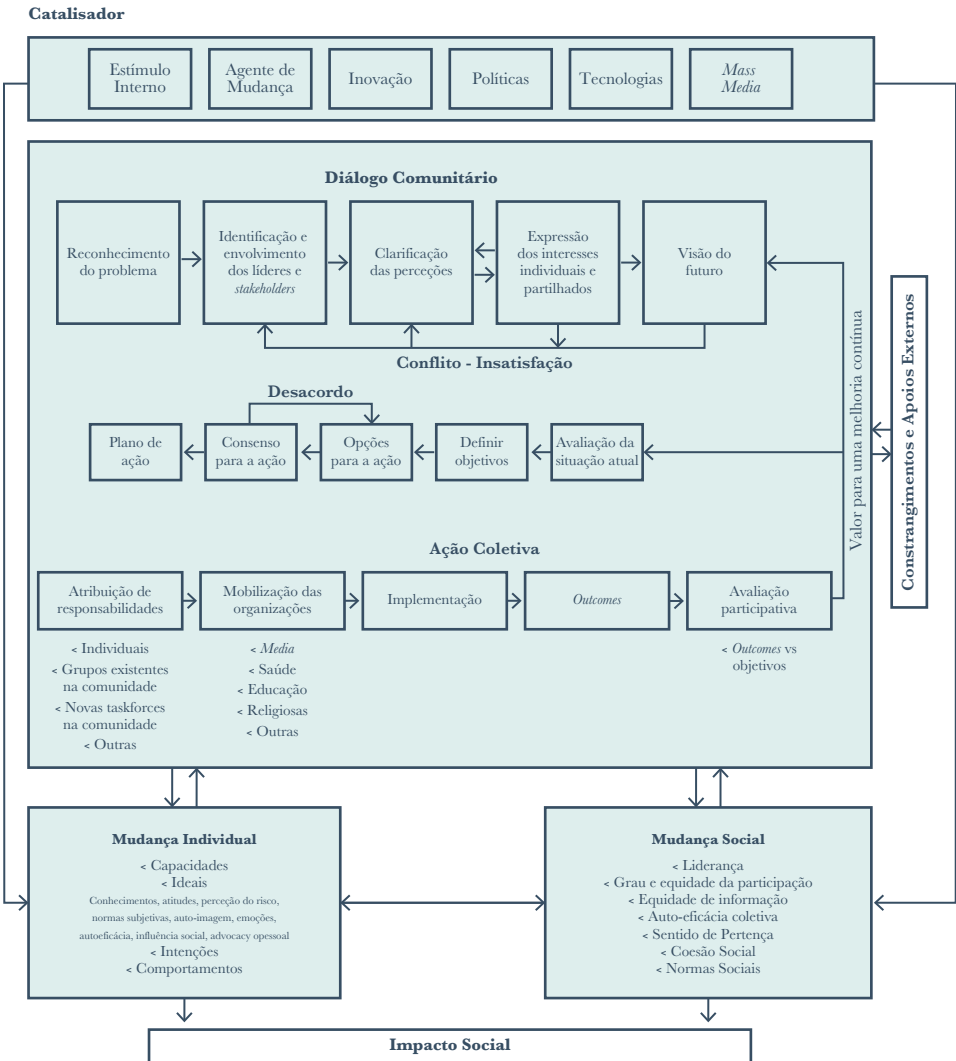
De acordo com a proposta de Figueroa e Kincaid (2002), são vários os elementos que podem desencadear o processo de mudança social, dando início ao diálogo e discussão sobre o assunto: pode ser um estímulo interno, como o reconhecimento do problema por parte de um elemento da comunidade; um agente de mudança externo, como uma OSC que lança o tema; uma inovação, como um novo produto, solução, serviço; novas políticas ou leis que obriguem a uma mudança; novas tecnologias; ou ainda mensagens veiculadas pelos Meios de Comunicação Social, que incentivem à mudança.

O diálogo e a ação coletiva são, neste modelo, a sequência lógica de várias etapas que podem ter lugar simultaneamente e que levarão às mudanças individuais e coletivas. O diálogo comunitário começa pelo reconhecimento do problema, a identificação e envolvimento dos líderes e de todos os públicos, a discussão e clarificação de ideias e percepções, a expressão e partilha dos pontos de vista e necessidades de cada um. Chega-se, assim, a uma visão correspondente ao propósito de longo prazo do projeto, onde todos foram envolvidos e não apenas consultados. Definida a visão do futuro que se pretende alcançar, o processo de diálogo irá definir o estado atual do problema, os objetivos específicos e o plano de ação que, por sua vez pode necessitar de várias negociações e debates até se alcançar a solução consensual para todos.

Depois de definido o plano, é chegada a hora da sua implementação e é aqui que a ação coletiva ganha força, desde a execução à avaliação dos seus resultados e impacto. Definem-se responsabilidades, distribuem-se tarefas e trabalha-se no sentido de conseguir a mobilização da comunidade.

O impacto social resultante deste processo divide-se, tal como apresentado na figura abaixo, entre as mudanças individuais e coletivas. A nível individual, falamos de mudar conhecimentos, atitudes e comportamentos. A nível social/coletivo, falamos de liderança, equidade, auto-eficácia coletiva, sentido de

pertença e coesão social e ainda, e talvez o mais importante, as mudanças ao nível das normas sociais e políticas públicas, sem as quais as mudanças individuais não podem ser efetivadas.



Fonte: Traduzido e Adaptado de Figueroa, Kincaid, Rani, & Lewis, (2002)

MODELO SOCIOECOLÓGICO PARA A COMUNICAÇÃO PARA A MUDANÇA SOCIAL E DE COMPORTAMENTOS (CMSC)

Não nos podemos esquecer de que o comportamento é um fenómeno complexo, influenciado por diversos fatores. Cada vez mais é necessário ir mais longe e olhar além das dicotomias individual/comunitário. A nível individual, o comportamento é afetado por fatores como conhecimentos, atitudes, habilidades, emoções e crenças. Ao nível da família e redes sociais, o comportamento individual é afetado pelo círculo social e familiar próximo de uma pessoa. Isso inclui a influência do amigo, cônjuge, parceiro, família e apoio social. Quanto ao nível comunitário, referimo-nos às influências do contexto situacional em que o indivíduo vive e em que as relações sociais estão estruturadas. As características do contexto estão associadas a fatores de risco e de proteção e incluem liderança, acesso à informação, prestação de serviços, capital social e eficácia coletiva. Por último, mas não menos importante, a nível social e estrutural referimo-nos a um ambiente maior, de nível macro, que pode promover ou dissuadir comportamentos. Os exemplos incluem liderança, sistemas de saúde, recursos e serviços, políticas, orientação e protocolos, valores religiosos e culturais, mídia e tecnologia, normas de género e equidade de renda.

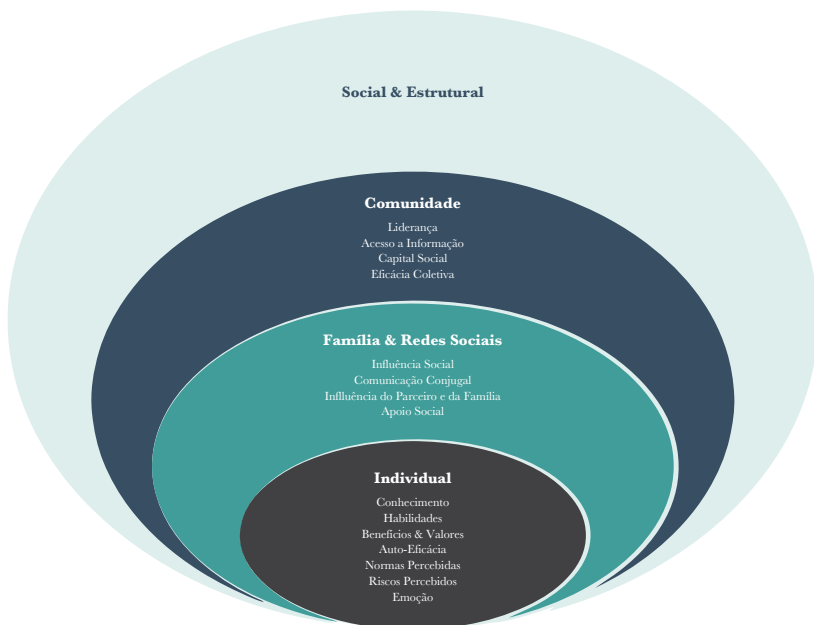


Figura - Modelo Socioecológico (Fonte: Capacidade de comunicação colaborativa em saúde (HC3), 2017).

Seguindo este modelo, claramente percebemos que estamos a trabalhar para mais do que mudar comportamentos. Estamos a trabalhar a Comunicação para a Mudança Social e de Comportamentos (*Social and Behavior Change Communication - SBCC*). A CMSC utiliza estratégias de comunicação baseadas na ciência do comportamento para influenciar positivamente os conhecimentos, as atitudes e as normas sociais junto dos indivíduos, das comunidades e das normas sociais e políticas públicas.

Por um lado, temos a comunicação para a mudança do comportamento, para mudanças no conhecimento, atitudes, e práticas dos participantes/audiências específicos nas campanhas e projetos. Por outro lado, a nível comunitário, temos a mobilização social para participação mais abrangente, criação de coligações, e apropriação, incluindo a mobilização comunitária. Por último, temos a *Advocacy* para angariar recursos e compromisso da liderança política/social para as ações de desenvolvimento e metas. Trata-se aqui de influenciar normas, políticas, decisões macro que permitam que as mudanças de comportamento possam ser efetivadas e façam sentido naquela comunidade. É assim se compreende que a comunicação não pode ser pensada como meramente disseminação de informação, mais ainda quando se trata de organizações com uma missão social a cumprir.

MODELO MULTIDIMENSIONAL PARA A MUDANÇA (MMM)

O Modelo Multidimensional para a Mudança (MMM) - (*Multidimensional Model for Change (MMC)*) - combina os insights da investigação e planeamento da comunicação participativa com a visão abrangente e avaliação permitidas pela estrutura contextual do modelo socioecológico, quebrando as barreiras com os modelos lineares utilizados no passado (Mefalopulos, 2018).

As normas sociais, uma visão interdisciplinar, pontos fortes de infraestruturas sociais e capacidades institucionais são alguns dos elementos que precisam ser considerados ao planear a mudança de comportamentos. Com isto, o Modelo Multidimensional para a Mudança pretende apresentar uma abordagem ágil e abrangente, multidimensional e intersetorial para garantir que todos os principais componentes de uma determinada situação sejam tidos em consideração e avaliados antes de projetar mudanças sociais e/ou comportamentais estratégicas.

O MMM compreende quatro dimensões, três das quais definem o ambiente socioeconômico propício à mudança e a quarta envolve os componentes a serem abordados no nível individual para promover a adoção do novo comportamento:

Dimensão Política: orçamento (recursos financeiros e humanos disponíveis), infraestruturas (disponibilidade e qualidade) e políticas públicas (leis que facilitam ou impedem a mudança).

Dimensão Organizacional: pontos fortes e fracos de grupos e instituições organizadas (públicas, privadas ou da sociedade civil) que estão ligadas à mudança pretendida.

Dimensão Sociocultural: normas, canais e meios de comunicação e redes de referência.

Dimensão Individual: os componentes básicos necessários para adotar o novo comportamento:

- < benefícios percebidos, com o objetivo de verificar se todos os stakeholders conhecem os benefícios do novo comportamento e se as percepções dos benefícios são consistentes entre os diferentes grupos;
- < o círculo interno, que é composto por pessoas, sejam familiares ou amigos, que são muito próximas ao indivíduo e, portanto, têm uma influência profunda na decisão de adotar o novo comportamento; podem ser abordados e envolvidos nos casos em que outros meios de comunicação não são tão eficazes ou com indivíduos que resistem a envolver-se com fontes externas; e
- < Consciência, Conhecimento, Atitude e Prática - constituindo a escalada para alcançar e sustentar novos comportamentos.

“In the sociocultural dimension, beliefs and norms of relevance should be thoroughly investigated and assessed to see if they are neutral, if they facilitate, or if they impede the intended change. Media and networks of reference need to undergo the same kind of scrutiny, to assess which can be of value and how they can be used effectively. Finally, in the individual dimension, the perceived benefits as understood by the various groups of stakeholders are assessed and compared. The next component to be investigated is the inner circle, to find out if some persons can be of use in promoting change, e.g., the mother-in-law. The last component is one directly addressing the behavior change at an individual level. Do individuals have the required knowledge about intended the change? And what is their attitude about it? Are they prone to adopt the

new behavior? And if not, how can they be engaged in a dialogue about why is the intended change expected to improve life conditions? (Mefalopulos, 2018, p. 14)

Envolvendo estas quatro dimensões, o MMM compreende três etapas ou fases básicas. Em primeiro lugar, o “mapeamento ideal”, onde se realiza uma avaliação dos componentes necessários para se ter a situação ideal, seguindo as quatro dimensões. Para tal, pode recorrer-se a revisão da literatura, estudos, entrevistas, brainstorming com especialistas e participação dos diferentes públicos.

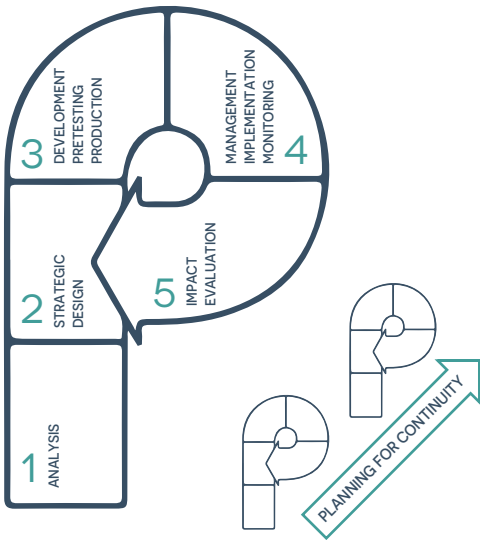
De seguida, o "mapeamento factual", abordando e investigando a situação como ela é na realidade, ou seja, em vez de definir os elementos ideais necessários, o foco aqui está nas evidências concretas disponíveis para fornecer uma imagem precisa da situação atual.

Por último, Comparar e contrastar os resultados do mapeamento ideal e do mapeamento factual, que fornecem as bases para o planeamento da intervenção. Esta fase destina-se a dar uma compreensão clara do que está em falta e deve ser abordado para alcançar a mudança pretendida.

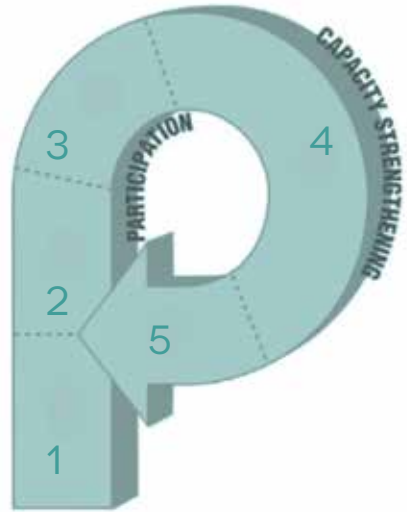
Mefalopulos (2018) apresenta-nos assim uma abordagem multidimensional, com uma forte conotação interdisciplinar, que é sempre um enorme desafio, mas que se afigura como essencial para a elaboração de uma teoria sólida de mudança que sirva de base a um desenho de estratégia multidimensional que pode alcançar com sucesso as mudanças pretendidas, quer a nível individual, comunitário ou das normas sociais e políticas públicas.

CONSTRUÇÃO DE UMA CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO: PROCESSO P PARA A MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS

Apresentado pela primeira vez em 1982 pela *The Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs (CCP)*, em parceria com o *USAID-supported Population Communication Services (PCS)*, o Processo P para a Mudança de Comportamentos foi reformulado em 2003 e, mais recentemente, em 2013, respondendo aos desafios das sociedades mais atuais.



P-Process. Health Communication Partnership (1982)



P Process. Health Communication Partnership (2003)



P Process. Health Communication Partnership (2013)

A nova versão do Processo P inova nos conceitos que lhe estão subjacentes e, sobretudo, na interligação com a abordagem *Social and behavior change communication (SBCC)*, defendendo que são fundamentais para a implementação de campanhas para a mudança social:

- < A teoria *Social and behavior change communication (SBCC)*
- < A participação dos stakeholders
- < A capacitação contínua

Independentemente de como entendemos alguns dos conceitos, o fundamental a reter nesta abordagem é a noção de planeamento participado, com e pelas pessoas. Um processo que se prolonga no tempo e que a letra “P” tão bem ilustra: “P” de Processo, de Pessoas, de Participação, de Planeamento para a continuidade.

Este modelo, que originalmente foi concebido para ser aplicado em campanhas de comunicação para a saúde, está dividido em 5 etapas, fundamentais para o planeamento e implementação de qualquer campanhas de Comunicação no Interesse Público ou para a Mudança Comportamental e Social.

A primeira, “Análise/Investigação”, compreende toda a análise da situação e contexto, desde as causas e gravidade do problema, a pesquisa formativa que permita conhecer o estado atual do problema e necessidades dos diferentes públicos. Qual o problema, a sua gravidade, as suas causas e possíveis consequências?

Quem são as pessoas afetadas pelo problema (ou que podem afetar)? Qual é a mudança necessária em termos de comportamento? Que fatores inibem ou promovem a mudança de comportamento? Qual o contexto alargado no qual o problema se insere?

É, assim, nesta fase que é necessário identificar e mapear todos os possíveis públicos, de modo a que seja possível a sua caracterização.

Quando se trata de caracterizar públicos, é necessário ir muito além de dados demográficos, como a idade, o estado civil, o agregado familiar, grau de escolaridade ou de rendimento ou ainda a sua etnia. Em Comunicação para a Mudança Social, as redes familiares e sociais são fundamentais, pelo que não se pode descurar a análise das relações com a família e amigos e ainda as relações com líderes comunitários ou outros potenciais parceiros. A análise dos

comportamentos surge como de não menor importância, sendo fundamental conhecer rotinas diárias, uso e hábitos de meios de comunicação, prática de comportamentos preventivos ou de comportamentos de risco em relação ao assunto em questão. E se estamos a trabalhar a mudança de comportamentos, a análise do ambiente psicológico não deve ser descuidada, desde a habitação e vizinhança, serviços, transportes e disponibilidade de comunicações, assim como a análise de fatores que impactam comportamentos determinantes: crenças, atitudes, conhecimentos, valores, motivações, percepções do risco, sentido de autoeficácia e, ainda, as normas sociais. Deste modo se conseguirá identificar as barreiras percebidas e benefícios dos comportamentos desejados, assim como os elementos que podem ou não funcionar como facilitadores para encorajar a prática dos comportamentos desejados (Capacidade de comunicação colaborativa em saúde - HC3, 2017).

Em suma, é importante dar resposta a um conjunto de questões que permitam caracterizar o estado do público face ao assunto (O'Sullivan et al., 2003):

- < O que é que o público já sabe sobre o problema (conhecimento)?
- < De que forma é que o público se sente acerca do problema (atitude)?
- < O público sente-se em risco de ter o problema (percepção de risco)?
- < De que forma é que o público se sente capaz de agir para abordar o problema (autoeficácia)?
- < Quão capaz é que o público se sente sobre o debate sobre como reduzir o problema (promoção pessoal)?

No final da etapa 1 do Processo P é fundamental que se consiga identificar e formular claramente o problema. Esta análise deve ser, como todo o processo, participada e colaborativa. Depois de perceber qual é o problema e o que pretende mudar, depois de caracterizar os públicos, devem identificar-se as barreiras, analisar recursos disponíveis e sumarizar os resultados numa análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

É fundamental saber o que impede ou incentiva o público a praticar o comportamento desejado. Algumas barreiras importantes a considerar incluem:

- < Estigma
- < Normas Sociais
- < Desinformação
- < Hábitos: As pessoas estão confortáveis a fazer as coisas da forma que sempre fizeram.

- < Receios: As pessoas esperam que a mudança traga consequências negativas.
- < Experiências negativas: Algumas audiências podem ter tido uma experiência negativa e por isso podem ser céticas ou resistentes à mudança.

Mais ainda, se o comportamento pretendido exigir a adoção/utilização de produtos ou serviços, é importante considerar as questões de disponibilidade, acessibilidade, viabilidade e aceitabilidade.

No que se refere aos canais de comunicação, é importante conhecer quais os canais ativos e disponíveis, desde os telemóveis aos canais comunitários, redes de influência interpessoal e *mass media*, sobretudo os especializados e locais.

A **etapa 2** do Processo P corresponde ao **“Desenho Estratégico da(s) Campanha(s)”**, sendo a altura de definir objetivos de comunicação, desenvolver a abordagem e posicionamento da campanha, determinar os canais de comunicação, esboçar um plano de implementação e desenvolver o plano de monitorização e avaliação. Trata-se, portanto, de definir o plano: de onde estamos para onde queremos chegar e apresentar:

- < Objetivos de Comunicação (com intenção, proporção e prazo)
- < Segmentação e caracterização dos públicos
- < Eixos Estratégicos
- < Canais de comunicação
- < Mensagens de Comunicação
- < Plano de Implementação (incluir papéis e responsabilidades de todos os parceiros)
- < Plano de Avaliação
- < Plano de Disseminação / Divulgação
- < Plano de Gestão / Implementação
- < Parceiros; responsabilidades; papéis
- < Cronograma da implementação
- < Orçamento
- < Plano de monitorização e avaliação

No que diz respeito aos objetivos de comunicação, trata-se de definir o que é que queremos que cada público altere, sendo os objetivos de comunicação específicos por público. Que políticas específicas, serviços, normas sociais, e /ou comportamentos serão abordados para cada público? Que necessidades de

informação (*conhecimento*), motivação (*atitudes, crenças*), habilidade para agir (*habilidades, auto eficácia, acesso*), e normativas (*percebido, sócio cultural, género*) serão trabalhadas? Em suma, trata-se de definir claramente o que se quer que cada público intencionalmente saiba, sinta, ou faça. Mudar conhecimentos, atitudes e comportamentos é, em última instância, o propósito de cada campanha de comunicação para a mudança social.

A **etapa 3** do Processo P, “**Criação e Teste das Mensagens, Instrumentos e Canais**” trata de uma fase tantas vezes descuidada por falta de conhecimentos sobre a mesma ou mesmo por falta de recursos: a testagem. Nesta etapa, é necessário desenvolver os suportes de comunicação, como criar os materiais impressos ou digitais, ou preparar formações, sempre numa ótica de processos participativos que permitam testar ideias, conteúdos e design com os públicos para garantir que as mensagens são claras e compreensíveis. O processo passa, assim, por desenvolver, testar, rever e voltar a testar.

A **etapa 4** do Processo P pode ser denominada de “**Gestão, Mobilização e Monitorização**”, correspondendo à fase pura de implementação das ações de comunicação e gestão da progressão dessa implementação. Nesta etapa, é importante garantir que todos os parceiros e membros da equipa sabem qual o seu papel e estão preparados, dar formação a quem estará no terreno a implementar as ações (formadores, equipa, voluntários) e manter os parceiros atualizados sobre o desenvolvimento das ações, partilhando tanto as boas como as más notícias e resultados. A participação e motivação são mais importantes que nunca. Enfatizar os bons resultados alcançados entre os parceiros e *stakeholders* é a chave para promover o envolvimento. É ainda a fase de monitorizar as ações de monitorização: estatísticas, material distribuído, número de participantes e implementar ações de melhoria sempre que necessário, preparando as ações de avaliação seguintes. Trata-se de produzir e disseminar, formar, mobilizar e integrar todos os participantes e, deste modo, conseguir gerir e monitorizar o programa e realizar todos os ajustes necessários com base numa monitorização constante.

Por último, a **etapa 5** do Processo P é a “**Avaliação do Impacto e Evolução**”, tendo por base as ideias de medição de resultados e impacto, divulgação desses mesmos resultados, determinação de necessidade futuras e revisão e replaneamento para as ações futuras.

Os objetivos foram alcançados? Porque é que o programa / campanha foi bem / mal sucedido? A disseminação dos resultados com doadores, parceiros,

stakeholders, decision-makers, media, etc. afigura-se como essencial para o sucesso e continuidade de qualquer campanha, mesmo quando os resultados não sejam total ou parcialmente os esperados, as lições a retirar para futuros trabalhos são um fator importante e extremamente valorizado.

ETAPA DO PROCESSO P	OUTPUTS
Análise / Investigação	Análise da situação que detalha o problema, as suas causas, barreiras, facilitadores e possíveis soluções. Enunciação clara do problema.
Desenho Estratégico da(s) Campanha(s)	Plano estratégico que todos os parceiros podem usar para mapear as suas atividades e consultar para orientação à medida que o projeto se desenrola.
Criação e Teste das Mensagens, Instrumentos e Canais	Conjunto de materiais completos prontos para distribuição / utilização.
Gestão, Mobilização e Monitorização	Conjunto integrado de atividades do programa, incluindo quaisquer ajustes indicados pela monitorização constante.
Avaliação do Impacto e Evolução	Evento de divulgação ou série de eventos, publicações e discussão dos próximos passos.

Fonte: adaptado de Health Communication Capacity Collaborative (2013)

NOTAS CONCLUSIVAS

Introduziram-se neste capítulo aqui alguns dos modelos principais para a construção e implementação de campanhas de comunicação para a mudança social. No entanto, não nos podemos esquecer que toda a componente relacionada com o desenho dos planos de comunicação vai além das teorias e modelos e depende das características do terreno, das necessidades, dos problemas, dos impactos, dos *overflows* que se pretendem atingir.

Na grande maioria dos casos, trata-se de uma conjugação de meios e instrumentos que vão desde os grandes meios de difusão de massa, até aos contactos face a face. Recordemos a importância que tiveram as telenovelas no planeamento familiar na América Latina, ou as reuniões comunitárias nas campanhas sobre HIV em África.

LEITURAS COMPLEMENTARES

JOHN TUCKEY

Communication for Development: A Practical Handbook

Bloomsbury Academic, 2022

A obra mais recente na área da comunicação para a justiça social onde participam alguns dos principais especialistas mundiais está repleta de exemplos de boas práticas e pode ser um bom instrumento para pensar ou repensar a forma como se desenham estratégias de comunicação no terreno.

PAOLO MEFALOPULOS

Multidimensional Model for Change: Understanding Multiple Realities to Plan and Promote Social and Behavior Change

UNICEF, Montevideo, Uruguay. In J. Servaes (ed.), Handbook of Communication for Development and Social Change, Springer Nature, Singapore Pte Ltd, 2018

A obra apresenta um modelo multidimensional inovador para aplicar em campanhas de comunicação para a mudança social. O Multidimensional Model for Change, permite desenhar estratégias relativamente simples para promover a mudança social e de comportamento com base em análises complexas que avaliam a situação de forma abrangente, multidimensional e intersectorial, eliminando, ou pelo menos reduzindo, erros do passado.

SRINIVAS RAJ MELKOTE, H LESLIE STEEVES

Communication for Development: Theory and Practice for Empowerment and Social Justice

SAGE India, 2015

Esta é uma obra de referência incontestável na área da dita comunicação para a justiça social. Oferece não só um conjunto de textos extraordinariamente relevantes de um ponto de vista teórico como oferece, aos menos experientes, informações e exemplos muito úteis de como desenvolver as suas próprias estratégias no contexto das suas comunidades e de acordo com as necessidades encontradas e os objetivos definidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Austin, J. L. (1962) *How to Do Things With Words*. Clarendon Press.
- Bates, D. (1997). “Public Relations For Charities and Other Nonprofit Organizations”. Em Lesly, *Lesly’s Handbook of Public Relations and Communications*. 5.a ed. Chicago: Contemporary Books. 569–590.
- Boyer, R. (1997). “Public Relations and Communications for Nonprofit Organizations”. Em C. Caywood (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill Education. 481–498
- Capacidade de comunicação colaborativa em saúde (HC3). (2017). *Kit de Implementação para Comunicação para a Mudança Social e de Comportamento para a Preparação de Emergência*. Baltimore, Maryland: Centro Johns Hopkins de Programas de Comunicação
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2001). “Public Relations as Communication Campaign”. Em Rice, Ronald and Atkin, Charles K. *Public Communication Campaigns* (3.a ed., 231–248). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Eiró-Gomes, M. (2006). *Relações Públicas ou a Comunicação como ação*. Lição para o concurso de Professora Coordenadora, apresentado em Lisboa a 28 de Junho de 2006.
- Eiró-Gomes, M. (2007). “NGOs in Portugal: Some Remarks Concerning Organizational/Corporate Identity”. *EUPRERA Congress 2005. New Challenges for Public Relations. 10-13 Nov – Lisbon: Proceedings*. Lisboa, Edições Colibri / Instituto Politécnico de Lisboa, 63–66.
- Eiró-Gomes, M., & Lourenço, S. (2009). “O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global”. *Conferências Lusófona, 8o LUSOCOM*. Lisboa.
- Figuroa, M. E., Kincaid, D. L., Rani, M., & Lewis, G. (2002). *Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and its Outcomes*. <http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/socialchange.pdf>
- Freire, P. (1975). *Educação política e conscientização*. Lisboa: Sá da Costa.
- Grice, H.P. (1989) *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Haywood, R. (1990). *All About Public Relations: How to Build Business Success on Good Communications* (2.a ed.). London: McGraw-Hill.
- Health Communication Capacity Collaborative (November 2013). *The P Process. Five Steps to Strategic Communication*. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs.
- Health Communication Capacity Collaborative. (2016). *The SBCC Capacity Ecosystem™: A Model for Social and Behavior Change Communication Capacity Strengthening*.
- Health Communication Partnership (2003). *The new P-Process, steps in strategic communication*. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health / Center for Communication Programs / Health Communication Partnership.

- Lourenço, S. (2009). *Relações Públicas e mudança social: a sua importância e o seu papel no desenvolvimento de projectos sustentáveis*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Lisboa. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Mefalopulos, P. (2008). *Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication*. European Journal of Development Research (Vol. 21). Washington D.C.: The World Bank.
- Mefalopulos, Paolo (2018); Multidimensional Model for Change: Understanding Multiple Realities to Plan and Promote Social and Behavior Change, UNICEF, Montevideo, Uruguay. In J. Servaes (ed.), *Handbook of Communication for Development and Social Change*, Springer Nature, Singapore Pte Ltd. 2018. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7035-8_28-1.
- Morin, E. (1999). *Seven complex lessons in education for the future*. UNESCO
- Nunes, T. (2011). *Terceiro Sector: Relações Públicas como negociação e compromisso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Lisboa. Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa
- Nunes, T. (2018). *Comunicação Estratégica para a Mudança Social: Doença de Alzheimer e outras Demências em Portugal*. Novas Edições Académicas.
- O'Sullivan, G. A., Yonkler, J. A., Morgan, W., & Merritt, A. P. (2003). *A Field Guide to Designing a Health Communication Strategy*. Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health / Center for Communication Programs. <http://ccp.jhu.edu/documents/A%20Field%20Guide%20to%20Designing%20Health%20Comm%20Strategy.pdf>
- Paisley, W. J. (2001). Public Communication Campaigns. Em Rice, Ronald and Atkin, Charles K. *Public Communication Campaigns* (3.a ed., 3–21). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Piotrow, P. H. T., Kincaid, D. L., Rimon II, J. G., Rinehart, W., Samson, K., & Rogers, E. M. (1997). *Health Communication: Lessons from Family Planning and Reproductive Health*. Johns Hopkins School of Public Health, Center for Communication Programs (Vol. 30).
- Piotrow, P. T., & Kincaid, D. L. (2001). Strategic Communication for International Health Programs. Em Rice, Ronald and Atkin, Charles K. *Public Communication Campaigns* (3.a ed., 249–266). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Piotrow, P. T., Rimon, J. G., Merritt, A. P., & Saffitz, G. (2003). *Advancing health communication: The PCS experience in the field*. Center Publication 103.
- Samuel, J. (2007). *Public Advocacy and People-Centred Advocacy: Mobilising For Social Change*. Development in Practice, 17(4-5), 615–621.
- Searle, J. R. (1983). *Intentionality: An Essay in the Philosophy of the Mind*. Cambridge University Press.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations* (2a ed.). Harlow: FT Prentice Hall, Pearson Education.
- Waters, R. D. (2015). *Public Relations in the Nonprofit Sector*. (R. D. Waters, Ed.). New York: Routledge.
- Williams, J. R. (1992). *The Seven C's of Effective Communication*. Baltimore, MD: JHU/CCP presentation materials.
- Wolton, D. (2020) *Vive l'incommunication: La Victoire de l'Europe*. Les Pérégrines.