

Iceland  
Liechtenstein  
Norway



**Active  
citizens fund**

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

MAFALDA EIRÓ-GOMES (ORG.)

PROJETO FINANCIADO POR:



IMPLEMENTADO POR:



### **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

## INTRODUÇÃO

“(...) on crie a défaut de réfléchir on s'agit a défaut d'agir(...)”

TAHAR BEN JELLOUN

Qual o papel de uma disciplina como a Comunicação (seja entendida na sua visão mais aplicada ou como uma grande área que se convencionou designar como de Ciências da Comunicação) nas OSC? Em 2017, e na altura a pedido da Plataforma Portuguesa das ONGD, organizámos uma pequena obra subordinada ao título *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: do conhecimento ao reconhecimento*.

Aí dizíamos que o conjunto de textos então coligidos recobriam aquilo que em Portugal neste setor social muitos consideram como a área exclusiva dos profissionais de comunicação; a saber, a dita comunicação corporativa ou institucional. Na altura, alguns desideratos não foram, no entanto, cabalmente cumpridos, em especial, o fomentar daquilo que podemos designar como a comunicação para o desenvolvimento, a comunicação para a mudança comportamental e societal ou simplesmente comunicação para o empoderamento e advocacia social. Afirmámos então que, para além de todas as questões relacionadas com o clima organizacional, a identidade da organização, em especial na relação desta com a sua reputação, ou a demonstração de resultados (muito para além das meras visualizações dos artigos nas redes sociais) eram somente a ponta do *iceberg* do trabalho profundamente constitutivo que a comunicação tem nas organizações, nas comunidades e, em especial, neste mundo cada vez mais globalizado - e infelizmente nem sempre tão equitativo como todos desejaríamos - e onde se confundem facilmente interações “*online*” com comunicação.

Provavelmente por inércia nossa, demorámos muito mais tempo do que o que o alguma vez imaginámos a tentar oferecer alguns contributos para esse novo olhar

sobre a importância da “Comunicação” no cabal cumprimento do propósito e da missão de cada uma das múltiplas OSC a operar em Portugal, e muito em especial no que aqui designámos como campanhas de comunicação para a mudança comportamental e social ou, se quiserdes, comunicação para o empoderamento e *advocacy*. Este é talvez um dos conceitos que mais dificuldade temos tido em traduzir de forma satisfatória para português. A sua definição clássica que continua vigente em todas as obras de referência define-a como qualquer processo comunicacional intencional - recorde-se que por vezes o silêncio pode ser momentaneamente uma possibilidade (Beckerman, 2022 e Dimitrov, 2018) - levado a cabo para apoiar determinada ideia ou causa (em muitos casos também para impedir o avanço de determinadas ideias consideradas erradas ou injustas). No modelo aqui proposto, o circular, o processo parte da definição por parte das comunidades dos seus objetivos e continua com o seu empoderamento, aos processos de *advocacy*, culminando muitas vezes na alteração de políticas públicas. Se para levar a bom termo uma mudança é necessária a confiança das comunidades, respostas tanto ao nível individual como comunitário, estes processos inciam-se pela captação da atenção dos públicos e depois pela capacidade de os manter envolvidos e comprometidos com a causa; seja ela o uso de preservativo, a lavagem das mãos, a ingestão de ácido fólico durante a gravidez ou o reconhecimento de formas de racismo ou discriminação nas nossas sociedades. O que parece imutável é a conjugação constante e ao longo de todas as estratégias de comunicação de quatro dimensões que de algum modo definem as comunidades humanas: a individual, a organizacional, a socio-cultural e a política.

A comunicação participativa é o modelo para toda a área da comunicação feita com as comunidades e para as comunidades, estejam elas nos subúrbios de Paris, em Times Square ou em Bissau. Provavelmente esta noção não seja de todo a mais habitual nestes contextos. Habitúamo-nos a falar de comunicação para o desenvolvimento numa alusão clara ao modelo clássico que imperou no mundo dos grandes financiadores internacionais na esteira de Rogers (1962). O modelo por si preconizado, como tantos outros de uma década de grandes pequenas revoluções, olhava para o mundo ainda sob o império cartesiano entre os países do norte e os do sul, os países industrializados e os países em vias de desenvolvimento e ficou conhecido como um modelo de difusão das inovações. A comunicação é aqui entendida simplesmente como informação onde alguns, poucos, inovavam, produziam conhecimento e de algum modo exportavam-no. Hoje reconhecemo-lo como relacionado com os grandes meios de difusão (comunicação de massas) e muito em especial com a televisão e opomo-lo (muitas vezes sob a designação de comunicação uni-direccional ou assimétrica) ao modelo

vigente, o de uma comunicação bi-direccional ou como preferimos designá-la neste contexto, participativa.

Da comunicação mais centrada na saúde materno-infantil ou em questões económicas, às grandes campanhas quase a nível global aquando de pandemias, ou na defesa dos direitos humanos, urge entender que só um modelo de comunicação participativa permite o desenvolvimento de iniciativas que levem aos impactos desejados obviando tantos e tantos erros que foram cometidos ao longo de muitas décadas de um modelo baseado na “difusão de informação”, informação esta tantas vezes definida por outros que aqueles a quem ela se destinava. Mas também é fundamental perceber que urge formar um conjunto de especialistas que utilizando todo um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos de diferentes áreas disciplinares das Ciências da Comunicação se adequem às necessidades das populações naquele momento. Como Hernandez-Ramos tão bem o disse (1989), urge entender que comunicar não é informar (Wolton, 2020), é gerar novas formas de compreender, é construir novos consensos, novas formas de atingir os objetivos definidos e só possíveis de o serem se a mudança for real, efetiva e duradoura. Mais do que falar das especificidades de uma campanha de comunicação (de empoderamento ou de *advocacy*) discutiremos a dificuldade que é mudar; mudarmos cada um de nós, mudarmos enquanto um grupo, mudarmos enquanto uma sociedade, hoje tantas e tantas vezes influenciada por múltiplas vozes dissonantes e contraditórias.

No primeiro capítulo “*Do empowerment à advocacy: as Organizações da Sociedade Civil no terreno*” encontramos um olhar sobre a forma como co-desenhar uma estratégia de comunicação centrada nos públicos e nas suas necessidades. A noção fundamental remonta a muitos teóricos, tanto da comunicação como das áreas da cooperação, que é a necessidade de entender a comunicação como compreensão; o papel fundamental da capacidade de ouvir muito antes do partir para o desenho de uma estratégia de comunicação (Quarry e Ramirez, 2009). Expõem-se de forma sumária alguns dos modelos primordiais usados para definir necessidades e alavancar mudanças sustentáveis, mudanças ao nível do conhecimento, das atitudes ou dos comportamentos e defende-se como a comunicação pode ter um impacto enorme na vida de diferentes comunidades.

Em “*Advocacy e public affairs: influência na esfera pública*” trabalhamos talvez um dos aspetos mais controversos em Portugal no que se refere ao trabalho das Organizações da Sociedade Civil, o seu papel enquanto dinamizadores de campanhas que visam influenciar a opinião pública, a agenda mediática ou as políticas públicas. Mesmo em políticas públicas. Mesmo em países com grandes

nesta área como os Estados Unidos da América algumas destas questões não são consensuais. O modelo aqui defendido é claramente um modelo circular de *advocacy* que permite simultaneamente empoderar e capacitar as comunidades, alargar o papel destas na definição de prioridades ao nível político e cada vez mais pensar uma sociedade onde conceitos como o de cidadania global já não poderão mais ser escamoteados. Como também o refere Avner (2013) é um papel das OSCS promover que as populações se juntem na prossecução do que não conseguem fazer de forma individual, é um papel fundamental das OSC a sua intervenção enquanto atores principais na definição de políticas públicas e, se se quiser, na definição mesmo de uma política pública em prol de uma maior justiça social.

“Plataformas online” parece ser um termo necessariamente genérico e suficientemente reconhecido para englobar um conjunto de serviços, de motores de busca a aplicações, de redes sociais a serviços, que encontramos na *internet*. Em geral, por elas designam-se os serviços digitais que facilitam a interação entre dois ou mais utilizadores, muitas vezes cidadãos individuais outras tantas organizações, empresas - das grandes multinacionais aos pequenos comerciantes -, governos, que utilizam o meio digital. Mariana Pereira traz-nos, assim, no terceiro capítulo um olhar sobre o papel cada vez mais relevante que estas plataformas têm vindo a desempenhar no quadro de campanhas para a mudança social e comportamental. Como o disse Laverack (2017), e generalizando para além de questões que se aplicam à promoção da saúde, é cada vez mais necessário desenvolver um conjunto de profissionais de referência que consigam ultrapassar as velhas dicotomias teoria/prática, ciência/arte, herdeiras do velho pensamento cartesiano e dar respostas cabais para uma utilização adequada dos ditos novos meios e canais de comunicação, por alguns designados também por novas tecnologias digitais, em contextos tantas vezes de fragilidade das populações ou em situações sócio-culturais e, ou, políticas nem sempre isentas de constrangimentos.

Em “O papel dos órgãos de comunicação social (OSC) nas estratégias de comunicação” Andreia Garcia apresenta-nos uma reflexão atual sobre o que muitos especialistas em comunicação para o desenvolvimento (como já o dissemos a designação não é consensual) mantém como dos meios e suportes mais importantes nas grandes campanhas para mudança comportamental e social. Provavelmente ninguém escamoteará o seu imenso valor na luta contra o HIV/SIDA, mas poderão questionar hoje o seu valor num mundo tão fragmentado e onde parece não se poder fugir das ditas plataformas digitais. Provavelmente não será necessário frisar a nossa opção pela forma como

designámos o capítulo, sem nos deixarmos enganar por dicotomias entre digital e analógico ou entre canais de televisão e televisões ou outros produtores *on demand*. Das radionovelas transmitidas em diversos países africanos ou da utilização da MTV aquando das grandes campanhas para a prevenção do VIH/SIDA, da conjugação entre telenovelas emitidas por grandes cadeias de televisão tanto estatais, como em alguns casos pertencentes a grupos privados, e a apresentação de grupos de teatro locais ou de reunião comunitárias no centros de saúde quando falamos de planeamento familiar, os grandes meios de difusão (*mass media*) mantêm uma enorme relevância (a atual pandemia é disso exemplo) quando falamos de campanhas de comunicação, situem-se elas mais ao nível do empoderamento e capacitação ou do que designamos, em geral, como ao nível da discussão e influência sobre políticas públicas. Tornar um assunto, um assunto de agenda mediática, é fundamental não só para o tornar um tema de debate nas diferentes esferas públicas da sociedade como essencialmente posicioná-lo como um tema na agenda política. A questão não passa tanto sobre o dizer como pensar - como era habitual dizer-se no século passado - mas antes, sobre o que pensar.

Por último, mas com certeza não por ser menos importante (a tradução das expressões idiomáticas de outras línguas nem sempre é tão feliz como deveria), apresentamos-vos um estudo de caso realizado pela Tatiana Nunes sobre um projeto, uma campanha de comunicação, levada a cabo pela Associação Alzheimer Portugal, a quem muito agradecemos a autorização para a publicação deste trabalho. Continuamos a encontrar muito poucos estudos de caso realizados em Portugal sobre questões de empoderamento das populações pelo que este artigo se reveste ainda de uma maior relevância. Note-se ainda que é um trabalho realizado no tempo, contrariando assim ao que é habitual vermos nesta área que são campanhas pontuais, quando o engenho e arte (e tantas e tantas vezes as verbas disponíveis) dos profissionais de comunicação conseguem desenvolver projetos planeados e robustos para além das meras tarefas de informação ou difusão. O estudo de caso é um instrumento de investigação, monitorização e avaliação de um enorme valor para as Ciências da Comunicação, por um lado, e por outro de uma enorme mais valia para as organizações (Eiró-Gomes & Duarte, 2009). Do ponto de vista teórico, o trabalho de investigação é necessariamente de reflexão necessário para o coligir e redigir permite um outro olhar sobre os sucessos e os insucessos do projeto mas também sobre as falhas da organização ou as dificuldades, não antes detetadas, encontradas no terreno. É assim também um elemento estratégico fundamental para a própria organização ao ser simultaneamente um texto de consenso dentro da própria organização e um abrir de portas para o definir de forma proativa as linhas definidoras das políticas e práticas organizacionais num futuro próximo.

De forma sumária e pedindo emprestada a analogia apresentada por Peter Piot (2013) numa referência clara a um dos ritos de iniciação de uma das etnias do Mali enquanto lhe tinha sido contada por Michel Sidibé: a história do camaleão, tentaremos agora resumir como desenvolver uma estratégia de comunicação (do empoderamento à *advocacy*) em meia dúzia de linhas.

Observar um camaleão durante uma semana era uma das obrigações dos jovens para que se pudessem tornar adultos. O que se esperava que aprendessem com o camaleão? Provavelmente tudo aquilo que pretendemos sumariar nestas páginas e que se centram aqui em como levar um projeto de comunicação a bom porto, isto é, otimizar os recursos e obter os melhores resultados possíveis tendo como ambição máxima o que realmente importa, aquilo que por falta de melhor palavra designaremos por “impacto”, os resultados que superam o próprio projeto e se espera se mantenham no tempo (*overflows*). A cabeça do camaleão não mexe, tem um objetivo e é ele que determina o seu caminho. Mas os olhos não param, como verdadeiros periscópios, investigando, avaliando e permitindo um estado de preparação constante. Em terceiro, o que nós, neste canto do mundo, normalmente atribuímos aos camaleões, a sua capacidade para mudar de cor e se confundirem com o ambiente. Nada é mais importante no desenho de uma estratégia de comunicação deste tipo do que a capacidade de se ser flexível. Provavelmente esta lição, tão bem sublinhada em todos os trabalhos sobre as campanhas para erradicação da varíola e que tanto sentido teria feito ter sido usada nestes nossos anos de pandemia “pós-moderna” que é, não perdendo o objetivo, ter a capacidade de se adaptar aos contextos, aos contextos linguísticos, com certeza, mas, e muito em especial, aos contextos religiosos, sócio-culturais e políticos em que as campanhas são desenvolvidas. O quarto aspeto prende-se com a forma como o camaleão se movimenta; passo a passo, uma expressão consagrada assim na sabedoria popular espanhola e por uma metáfora sobre grãos nas histórias infantis da nossa tradição oral, demorando o tempo necessário, de forma deliberada e cuidadosa. Nem sempre estamos no momento certo para uma mudança radical, essas, como tão bem o diz Beckerman (2022,) demoram tempo e muitos momentos de quase esquecimento, mas com cada um dos nossos projetos sonhamos sempre fazer a diferença na vida de outrem. Permitir que trabalhem de uma forma mais consciente as questões comunicacionais é o propósito do nosso trabalho. Falamos muitas vezes como se todos os projetos fossem grandes, permitissem grandes mudanças, cumprissem os seus objetivos de um “mundo melhor”, mas raramente algum dos projetos em que nos envolvemos terá um impacto a que possamos chamar de “mudança radical”. Na sua grande maioria, como no caso deste mesmo projeto CALL, semeamos um pedacinho de terreno ou levamos uma lufada de ar fresco a territórios demasiado áridos. Mas,

áridos. Mas, mesmo nestes nossos pequenos projetos, nestas campanhas de comunicação pontuais e de pequenas proporções, tantas vezes circunscritas a uma pequena comunidade, nem sempre podemos avançar ao ritmo que prevíamos pois, como tão bem o perceberam alguns dos estudantes que fizeram as suas dissertações de mestrado sob minha orientação nestas áreas (tanto na FEC como também no IMVF), nem sempre há luz, ou as paredes para projetar são mais vezes exteriores que interiores, ou a internet ainda é muito cara, ou, como eu própria me apercebi no início deste século na Guiné Bissau, os jornais eram raramente diários (ou seriam semanários?) pois era necessário conjugar simultaneamente papel, tinta, rotativa e pessoal num mesmo momento e num mesmo local.

O quinto e último aspeto prende-se com este quarto e centra-se precisamente na questão temporal (*timing is everything*). Demasiado cedo poderá não funcionar, demasiado tarde a mosca já fugiu para nos atentarmos à analogia com o camaleão que não deixa ninguém indiferente com a forma como elegante e rapidamente estica a sua imensa língua para apanhar as suas presas. A questão do “momento certo” não poderia ser melhor exemplificada contudo do que pela campanha de empoderamento e advocacy levada a cabo pelo que o mundo ficou a conhecer como o movimento *Black Lives Matter* (Beckerman, 2022).

Esta obra pretende assim dar os primeiros passos em Portugal para uma melhor capacitação das OSC quando fazem projetos evidentes de “Comunicação” (do empoderamento à *advocacy* e aos *public affairs*) ou, quando não sendo o projeto em questão um projeto primordialmente de comunicação, pensem como esta deve fazer parte integrante de todos os projetos que constroem casas de banho na Índia, distribuem redes mosquiteiras em Moçambique, constroem escolas no Médio Oriente ou lutam na Europa pela coerência das políticas públicas no que se refere às questões da justiça social global. Refletir sobre que papel fundamental e tantas vezes esquecido joga a “Comunicação” na grande maioria dos projetos financiados pelas grandes organizações internacionais ou nacionais parece ser, de forma provavelmente muito evidente, o que falta nos textos que aqui vos oferecemos. Permitimo-nos pedir-vos que esse seja o futuro desafio a ser lançado; como pensar a “Comunicação” como informação, transmissão e essencialmente negociação (Wolton, 2020), como constitutiva dos processos de gestão de consensos e criadora de novas vontades e de novos conhecimentos? Como entendê-la muito para além de meras actividades discursivas tantas e tantas vezes pensadas como supérfluas aos projetos em questão? Uma palavra de profundo agradecimento aos que tornaram o projeto CALL possível e às suas entidades promotoras e financiadoras. Que os impactos deste projeto e deste pequeno

manual possam perdurar e, ao contrário do que tantas vezes acontece, possamos vir, em conjunto, a avaliar os seus *overflows* daqui a dois ou três anos. Até lá.

**MAFALDA EIRÓ-GOMES**  
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beckerman, G. (2022). *The Quiet Before: On the Unexpected Origins of Radical Ideas*. Crown.

Dimitrov, R. (2018). *Strategic Silence: Public Relations and Indirect Communication*. Routledge.

Eiró-Gomes, M., Duarte, J. (2009) The Case Study as an Evaluation Tool for Public Relations. Em Van Ruler, B. V., Vercic, A. & Verci, D. (Ed.). *Public relation metrics: research and evaluation*. New York: Routledge.

Hernández-Ramos, P., Schramm, W. (1989). Development Communication: 1. History and Theories. Em E. Barnouw (Ed.) *International Encyclopedia of Communications*. New York & Oxford: Oxford University Press/Annenberg School of Communications, University of Pennsylvania, Vol. 2, 9-12.

Piot, P. (2013). *No Time to Lose: A Life in Pursuit of Deadly Viruses*. W. W. Norton & Company.

Quarry, W., Ramirez, R. (2009) *Communication for another Development – Listening Before Telling*. Zed books.

Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press of Glencoe.

Wolton, D. (2020) *Vive l'incommunication: La Victoire de l'Europe*. Les Pérégrines.