

## O Estatuto da “Comunicação” nas OSC em Portugal: um primeiro retrato<sup>1</sup>

Mafalda Eiró-Gomes<sup>2</sup>

Escola Superior de Comunicação Social - IPL<sup>3</sup>

César Neto<sup>4</sup>

Escola Superior de Comunicação Social - IPL e Plataforma Portuguesa das ONGD

### Resumo

O artigo apresenta os resultados sumários de uma investigação de cariz qualitativo, levada a cabo em 2017 em Portugal, norteada pela seguinte pergunta de partida: Como entendem as ONGD a gestão da comunicação? Procurou-se com esta questão compreender se a visão da comunicação era essencialmente entendida numa perspectiva técnica, tática ou estratégica, bem como traçar as implicações de cada uma das perspectivas referidas. Não será estranha a esta interrogação o equacionar que tipo de profissionais de comunicação encontramos nas ONGD e, na ausência destes, perceber a quem compete a responsabilidade da gestão da comunicação. Se a ideia de que a comunicação institucional numa acepção de comunicação como divulgação, mesmo que de forma incipiente parece estar presente, todas as questões que se prendem com o que poderíamos designar como comunicação para a mudança social e comportamental estão totalmente ausentes ou, quando presentes, são entendidas sob outras designações e configurando outras competências disciplinares.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; comunicação estratégica; ONG

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Professora Coordenadora de Pragmática e Relações Públicas na ESCS-IPL, e-mail: [agomes@escs.ipl.pt](mailto:agomes@escs.ipl.pt)

<sup>3</sup> Projeto de investigação apoiado pelo IPL - Instituto Politécnico de Lisboa no âmbito do concurso para financiamento de Projetos de Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística- IDI&CA - IPL/2016/COSC-CR\_ESCS e pela Plataforma Portuguesa das ONGD.

<sup>4</sup> Professor Adjunto Convidado de Relações Públicas na ESCS-IPL e Diretor de Comunicação da Plataforma Portuguesa das ONGD, e-mail: [cneto@escs.ipl.pt](mailto:cneto@escs.ipl.pt)

---

## Introdução

Nos últimos anos, e não só devido a situações de crise política ou económica, as Organizações da Sociedade Civil (OSC) e muito em especial as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) têm vindo a ganhar uma importância cada vez maior nas nossas sociedades. Nas comunidades em que se inserem ou em que desenvolvem as suas atividades pede-se-lhes que representem o que de melhor a humanidade tem em termos de valores e práticas: honestidade e transparência em termos orçamentais, fraternidade e equidade no desenvolvimento das suas ações, respeito pelo meio ambiente, para enunciar simplesmente algumas. Se é verdade que nas grandes organizações internacionais como a *Red Cross*, a *Caritas*, a *Médecins du Monde*, a *Oxfam*, ou a *Médecins sans Frontières*, para citar alguns exemplos com congéneres, três delas, e sem representação as outras duas, em Portugal, a comunicação estratégica é hoje uma disciplina considerada como fundamental e fundadora, o mesmo não parece acontecer na maioria das organizações portuguesas ou das congéneres portuguesas de organizações internacionais. Ao longo dos anos muito se tem escrito sobre o terceiro sector em Portugal mas no que se refere à forma com entendem, gerem e desenvolvem as suas políticas de comunicação pouco ou nada se sabe.

Partindo da ideia que consideramos incontestável de que a comunicação é constitutiva das organizações, pretendeu-se compreender que papel é atribuído à área disciplinar e profissional da comunicação nas OSC em Portugal. A investigação, que aqui apresentamos, baseou-se no conhecimento das práticas comunicacionais das ONGD existentes em Portugal que responderam aos questionários por nós aplicados (via telefone) durante uma primeira fase deste projeto de investigação que decorreu nos meses de julho e setembro de 2016. Nessa primeira fase procedeu-se a um primeiro levantamento e mapeamento dos aspectos considerados no âmbito da ‘comunicação’ (entendida aqui na sua perspectiva estratégica mas sem recurso a dualidades tantas vezes nefastas para a prossecução dos objetivos organizacionais, como por exemplo comunicação para o desenvolvimento *versus* comunicação institucional) das Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento, instituições sem fins lucrativos que trabalham em 3 áreas, a saber: cooperação para o desenvolvimento, ação humanitária e de emergência e educação para o desenvolvimento. Em Portugal a atividade destas organizações está regulamentada pela Lei nº 66/98 de 14 de outubro e pelo Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020. Se na primeira fase o universo a trabalhar era de 185 organizações, todas as registadas no Ministério dos

Negócios Estrangeiros em maio de 2016, na investigação de que agora damos conta só fazem parte do universo em análise as 77 organizações que responderam aos primeiros inquéritos aplicados. Partindo dos resultados obtidos em termos de mapeamento dos principais instrumentos de comunicação usados, existência ou não de gabinetes / departamentos de comunicação bem como de outros elementos expressivos da identidade das organizações, procedemos então para o desenvolvimento de uma fase de investigação de cariz qualitativo norteado pela seguinte pergunta de partida: Como entendem as ONGD a gestão da comunicação? Procurava-se com esta questão perceber se a visão da comunicação é essencialmente entendida numa perspectiva técnica, tática ou estratégica no seio das organizações, bem como traçar as implicações de cada uma das perspectivas referidas. Não será estranha a esta investigação o equacionar que tipo de profissionais de comunicação encontramos nas ONGD e, na ausência destes, perceber a quem compete a responsabilidade da gestão da comunicação. O aspeto fundamental que norteia todo este projeto de investigação é, de um ponto de vista teórico, precisamente, que a “comunicação” não é um mero adereço, uma adenda, ou algo a que se recorre num momento de aflição (falta de verbas ou danos reputacionais, por exemplo), mas antes uma forma de estar e pensar, um elemento fundador das próprias organizações, totalmente imbricada nas suas práticas e constitutiva das suas políticas. Para usar uma dicotomia de Wittgenstein, as organizações da sociedade civil não devem simplesmente descrever a sua missão, devem expressá-la. Isto não será contudo possível a menos que as instituições entendam que a comunicação estratégica, no sentido da tomada de decisões estratégicas, é diferente de ações de cariz meramente discursivo, como campanhas de angariação de fundos no Natal, de relações pontuais com os meios de comunicação social, ou da redação e impressão de um qualquer folheto ou pequena brochura de apoio, ou de divulgação, de determinado projeto - seja ele de educação ou de cooperação para o desenvolvimento e por isso, dentro ou fora de portas - no terreno.

### **Desenho da investigação**

A presente pesquisa insere-se no que podemos designar, em termos de investigação em comunicação aplicada, como uma perspectiva pragmatista. Na realidade não poderia ser de outra forma pois a mesma inscreve-se claramente numa tentativa de contribuir para a resolução de problemas no seio da sociedade contemporânea respondendo a uma necessidade expressa por entidades que nos têm acompanhado no nosso percurso de

investigação, nomeadamente algumas das organizações da sociedade civil onde os nossos estudantes têm desenvolvido as suas dissertações ou estágios de mestrado ou para quem têm construído projetos no mesmo âmbito. Do ponto de vista do desenho de investigação a mesma insere-se no quadro do que é em geral designado como uma metodologia qualitativa (CRESWELL, 2014) com recurso, para construção e recolha de dados, ao método de entrevista.

As 77 organizações em estudo foram contactadas durante o mês de fevereiro de 2017 através de e-mail pedindo que concedessem uma entrevista que pensávamos demorar cerca de 30 minutos com os responsáveis do departamento de comunicação, ou no caso da não existência de departamento ou serviço, com a pessoa responsável pela comunicação da e na organização. O e-mail foi reenviado a todos os que não tinham respondido em março e no início de abril todas as que não tinham respondido foram contactadas telefonicamente. Das 77 iniciais só 43 organizações aceitaram o convite pelo que foram realizadas 43 entrevistas presenciais<sup>5</sup>.

O método de entrevista, enquanto instrumento qualitativo para construção e recolha de dados (BERGER, 2014), é em geral pensado como permitindo três tipos diferentes de abordagem, a saber: entrevista como conversa informal, entrevista com base em guião e entrevista estruturada (PATTON, 2015). Neste trabalho optou-se pelo que alguns autores designam como entrevista semiestruturada ou entrevista com recurso a guião. O guião de entrevista permite assegurar que os mesmos tópicos são abordados com cada um dos diferentes entrevistados o que era um aspecto fundamental para que se cumprissem os objetivos traçados aquando do desenho da pesquisa. Se é verdade que um guião de entrevista não permite determinar a forma como cada uma das conversas se desenrola, assegura, contudo, que os aspectos principais serão alvo de atenção por parte dos intervenientes funcionando assim como um quadro de referência construído tendo como base as necessidades de recolha de dados, previamente identificadas e definidas pelos investigadores. De acordo com a existência, ou não, de responsáveis e ou departamentos de comunicação as entrevistas foram aplicadas aos responsáveis pela comunicação, ou alguém indicado como desempenhando essas funções pelas direções das organizações contactadas. Após a gravação áudio de todo o material, o mesmo foi integralmente transcrito e objeto de um procedimento de análise de conteúdo.

---

<sup>5</sup> Os investigadores gostariam de expressar o seu profundo agradecimento a todas as organizações que se dignaram colaborar no estudo de que aqui apresentamos os resultados sumários.

Se é verdade que não é possível falar de uma separação total entre o gerar dos dados e a sua análise tentou-se tanto quanto possível evitar uma excessiva contaminação. No sentido de preservar o decorrer das entrevistas sem interferências excessivas dos dados já recolhidos, as entrevistas foram realizadas durante o mês de maio e só depois de todas concluídas se procedeu à sua audição, transcrição e análise (SEIDMAN, 2013).

Para a descrição, análise e interpretação dos dados usou-se o método de análise qualitativa de conteúdo com recurso ao programa informático *Nvivo*.

### **Descrição dos dados**

De acordo com Schreier (2012) o processo de construção do quadro de codificação pode ser dividido em 4 etapas a saber: seleção, estruturação e geração, definição e por último a etapa da revisão e expansão. De acordo com o esquema proposto selecionou-se de entre todo o material quais as partes relevantes para responder às perguntas de investigação e que partes do material poderiam ser excluídas. O segundo passo passou por organizar o quadro de codificação, ou seja, decidir quais as dimensões ou categorias que seriam utilizadas para descrever o material em análise e gerar subcategorias. Este é o momento em que se opta por seguir uma estratégia *data-driven*, *concept-driven* ou uma combinação de ambas. A estratégia *concept-driven*, dedutiva por natureza, passa por definir categorias com base em informação já disponível, como conhecimentos prévios do investigador, teorias ou investigações anteriores e que são muitas vezes expressas nas próprias perguntas de investigação que de algum modo nortearam toda a investigação e que serviram de base para a construção do guião de entrevista.

Depois de definidas as primeiras dimensões ou categorias principais numa estratégia *concept-driven* passou-se para a fase *data-driven* em que se definiram novas categorias e subcategorias, que foram surgindo à medida em que se procedeu a uma leitura superficial do *corpus* em análise. A terceira fase do processo de construção do quadro de codificação passa por definir cada categoria e cada subcategoria, ou seja, definir exatamente o que se considera em cada uma e as regras para codificar o material em análise. Este processo foi feito de forma independente por cada um dos investigadores e só posteriormente se chegou à versão final. De acordo com Schreier (2012), a definição de cada categoria e subcategoria deve ser composta por: nome, descrição do nome, exemplos e regras de decisão, necessárias apenas se duas categorias se sobrepuerem. Para a presente investigação, procedeu-se então à definição de cada uma das dimensões e subcategorias.

Para as dimensões com subcategorias, as unidades de registo são colocadas nessas subcategorias, mutuamente exclusivas. Por outro lado, para as dimensões sem subcategorias, a dimensão principal assume o papel de subcategoria, acolhendo as unidades de registo. Uma vez finalizado o quadro de codificação, a próxima etapa da análise de conteúdo qualitativa é segmentar o material em análise em unidades de registo ou unidades de codificação. “Segmentar o material significa dividi-lo em unidades tais que cada segmento/unidade se encaixe numa categoria do quadro de codificação” (SCHREIER, 2012, p.224). O grande objetivo da segmentação é definir pequenas unidades de registo, de forma a que cada uma delas possa ser enquadrada em apenas uma categoria do quadro de codificação. Deste modo, evita-se o erro de não levar em consideração todos os aspetos particulares do conteúdo, ou de dar mais ênfase a uns do que a outros. Ao dividir o material em pequenas unidades de registo, o investigador acaba por ser forçado a analisá-lo em pormenor. Unidades de codificação são as partes das unidades de análise que podem ser interpretados de maneira significativa em relação às suas categorias e que se encaixam dentro de uma subcategoria de seu quadro de codificação (SCHREIER, 2012, p. 230). Neste processo, como já referido, foi utilizado o programa de análise de dados *Nvivo* que permite facilitar a análise e reduzir a margem de erro em análises de conteúdo de cariz qualitativo. A utilização deste programa permite experimentar diferentes formas de estruturar o quadro de codificação, fazer o seu teste piloto, avaliar a estrutura e rever o quadro de codificação bem como facilita a própria análise dos resultados. Importa realçar que se o programa funciona como apoio em todos os aspectos de processamento e análise de dados, não equivale, contudo, a uma automatização do processo de análise.

Após a revisão e expansão das categorias apresentam-se então as seis dimensões e subcategorias, finais, usadas na análise dos dados no âmbito deste trabalho:

Dimensões	Subcategorias	
Responsável de Comunicação		
	Formação Académica	
		Comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação de interesse público ou relações públicas
		Outras áreas da comunicação
		Outra área de formação
	Função/Cargo	

		Comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação de interesse público ou relações públicas
		Comunicação + Outra função
		Outra função
<b>Planeamento Estratégico</b>		
	Comunicação faz parte do Plano Estratégico	
	Comunicação não faz parte do Plano Estratégico	
<b>Comunicação nas ONGD</b>		
	Definição Estratégica	
	Princípios Orientadores da Comunicação	
	O panorama da Comunicação	
	Públicos	
		Principais públicos
		Processo de gestão e mapeamento dos públicos
		Gestão da relação com os públicos
	Objetivos	
	Responsabilidades em áreas específicas (gestão do <i>site</i> , redes sociais e relações com meios de comunicação social)	
	Areas específicas de trabalho	
		Gestão de Parcerias
		Comunicação de Risco e/ou Crise
		Comunicação com colaboradores e voluntários
		Gestão da relação com doadores e financiadores
<b>Projetos</b>		
	Planeamento Estratégico dos Projetos	
	Comunicação dos Projetos	
		Definição e Planeamento
		Execução de suportes
<b>Comunicação em projetos de informação e consciencialização</b>		
	Princípios Estratégicos	
	Responsabilidades	
<b>Comunicação para o Desenvolvimento</b>		

Quadro de Codificação

---

## **Análise e Interpretação dos dados**

A interpretação dos dados tem uma vertente descritiva, onde se apresentam exemplos dos resultados obtidos em cada dimensão e subcategoria, e uma vertente analítica, onde se faz um primeiro comentário aos resultados obtidos tendo em conta a pergunta de partida e os objetivos do estudo. Dizer que uma pesquisa tem um caráter qualitativa, não obriga a que não se considerem aspectos de quantificação que permitem muitas vezes uma leitura mais fácil dos resultados obtidos. Em relação à dimensões e categorias enunciadas, apresenta-se em seguida uma análise sumária dos resultados obtidos.

### **A) Responsável de Comunicação**

No primeiro contato com as ONGD para a realização da entrevista, solicitou-se que esta fosse aplicada à pessoa responsável pela ‘comunicação’ com o objetivo de caracterizar que tipo de profissionais de comunicação encontramos nas ONGD e, na ausência destes, perceber a quem compete a responsabilidade da gestão da comunicação.

Ao analisar-se quantitativamente os dados recolhidos junto dos entrevistados que forneceram informação sobre a sua formação, verifica-se que a formação de mais de 50% é em outras áreas disciplinares, como a sociologia (grande maioria), sendo que apenas 7 indicaram ter formação na área da comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação de interesse público ou relações públicas, e outros 7 formação em áreas afins, como o jornalismo ou a comunicação multimédia.

Note-se, contudo, que dos 43 respondentes, 16 não desempenham qualquer função na área da comunicação, 17 indicaram desempenhar explicitamente funções nessa área, destes sete acumulam as funções de comunicação com outros cargos na organização, como, por exemplo, lugares de direção ou de coordenação na área dos projetos.

Dado se ter requerido que quem respondesse às entrevistas fosse o responsável pela comunicação da organização, percebe-se que em pelo menos 16 destas organizações, a função não está formalmente atribuída e acreditamos que em pelo menos outras dez a função não tem qualquer enquadramento.

### **B) Planeamento Estratégico**

Perguntou-se de forma explícita se a comunicação fazia parte do plano estratégico anual da organização. A larga maioria das ONGD entrevistadas indicam que a comunicação faz parte do plano estratégico da organização, contudo é importante relativizar estes resultados, até porque de acordo com as respostas, muitas organizações têm apenas planos de atividades e não planos estratégicos: “Não temos um plano estratégico definido por



escrito que deva ser meticulosamente aplicado, mas temos um plano de atividades anual e a comunicação é parte integrante desse plano”. O facto de afirmarem que a comunicação faz parte do plano estratégico, não significa, contudo, que esta seja pensada ou trabalhada de forma estratégica, ou que seja entendida como algo constitutivo e/ou estruturante das organizações. Consideram-se como unidades de recorte muitas expressões como: “a comunicação não está estruturada”, “a comunicação está a ser pensada”, “a comunicação é algo que está implícito”.

### C) Comunicação nas ONGD

Ao analisar-se o processo de definição da estratégia de comunicação da ONGD, nomeadamente na definição do tom, da forma e do estilo da comunicação, verifica-se que são poucas as vezes que a responsabilidade pertence a um departamento ou serviço de comunicação. Em várias organizações este trabalho é da responsabilidade das direções (executivas ou não), dos conselhos permanentes, dos técnicos e/ou coordenadores de projetos e, muito raramente, com a colaboração de um técnico de comunicação. Nas palavras de alguns entrevistados, existe claramente uma falta de reconhecimento do papel e da importância da comunicação; não há um entendimento do papel da comunicação na solidificação do trabalho e da reputação das organizações.

Quanto aos princípios orientadores da comunicação, a análise permitiu identificar que a comunicação parece ser entendida como divulgação, ou como forma de transmitir determinadas informações através de suportes, hoje, na sua grande maioria, digitais. Tudo leva a crer que não existe um pensamento estratégico de comunicação, pois na grande maioria das organizações não existe qualquer plano de comunicação, não são definidos objetivos e não há grandes referências ao trabalho dos profissionais de comunicação fundamental na concretização da missão da organização. O entendimento parece ser que “a comunicação é importante na divulgação”, “apoia questões formais durante os projetos”, “não se destina aos públicos da ação da organização” ou mesmo que “há uma preocupação ética e estética com os produtos de comunicação”.

Quanto ao panorama da comunicação, a segmentação do material recolhido permite concluir que grande parte das ONGD tem consciência das lacunas que apresenta na área da comunicação, que é em muitos casos “uma área que não está profissionalizada, somos nós que fazemos estas coisas com boa vontade”, é feita de forma “amadora”, e que “a comunicação assume apenas uma parte mínima do projeto”, “não há recursos humanos nem conhecimento”. As ONGD, segundo os depoimentos, reconhecem a importância da

‘comunicação’, mas este reconhecimento não está refletido no trabalho das mesmas. Ao ser equacionada com a noção de divulgação, a comunicação aparece como dependente da saúde financeira da organização e conseqüentemente da aprovação de projetos. “É difícil porque trabalhamos constantemente com um orçamento muito baixo ou inexistente, através de parcerias ou trabalhos *pro bono*, o que nos limita sempre” é uma das frases muitas vezes usada.

Quando se fala de mapear públicos ou *stakeholders* o conceito mais frequente é o de crianças e jovens, financiadores, escolas e “população em geral / público em geral”. Muito poucas organizações consideram os públicos alvo do seu trabalho como relevantes quando falamos de comunicação.

Ao analisar-se o processo de gestão e mapeamento dos públicos, é possível constatar que a maioria das organizações não efetua qualquer processo de mapeamento de públicos de comunicação. Muitas consideram mesmo que os públicos “fazem parte do ecossistema natural”, “são os naturais”. Em geral os públicos só são pensados de forma pontual de acordo com determinado evento ou necessidade. Quando questionadas sobre a forma como gerem, envolvem e comprometem os públicos, as ONGD responderam que a solução passa pela “utilização de diferentes suportes”. Mais uma vez os públicos não são parceiros ou coautores, mas antes destinatários de um qualquer “folheto” ou “brochura”. Analisando os objetivos de comunicação, verifica-se uma visão da comunicação centrada na divulgação, com foco na visibilidade da organização e em especial dos projetos. Muitos dos objetivos enumerados não são claros e poucos têm como base a mudança de atitudes ou comportamentos, estando ainda muito assentes numa visão instrumental e técnica da ‘comunicação’.

Os dados recolhidos levam a crer que as ONGD portuguesas ainda não compreenderam a importância e responsabilidade da comunicação “na capacitação dos indivíduos, com o intuito de os levar a agir (*advocacy*), e assim, se tornarem parte ativa na tomada de decisão” (EIRÓ-GOMES e LOURENÇO, 2009, p. 1490).

Ao analisar-se algumas áreas de trabalho, como a gestão do *site*, a gestão das redes sociais ou as relações com órgãos de comunicação social, verificou-se que a responsabilidade de gestão costuma ser dos responsáveis de comunicação, tendo em conta as orientações da direção, nas ONGD onde estes existem. Nas outras, estas funções são atribuídas a assistentes administrativos, técnicos de informática ou a elementos da direção. A relação com os meios de comunicação social é de cariz meramente reativo, excetuando algumas

ONG, nomeadamente as que têm assessoria de imprensa externa. A aposta no digital parece fazer entrar os técnicos de informática onde antes tínhamos jornalistas.

Ao analisar-se o trabalho de gestão de parcerias, foi possível verificar que a escolha dos parceiros é na maioria das vezes baseada no histórico ou nas necessidades de determinado projeto ou atividade, sendo que em geral a definição e a gestão da relação com os parceiros é da responsabilidade do coordenador dos projetos, equipa técnica ou do diretor/responsável de cada departamento, ou seja, “cada área é responsável pelos seus próprios parceiros”. De realçar que só uma ONGD destacou a “partilha de valores comuns, da missão, pela sua credibilidade e, sobretudo, pelo trabalho que fazem juntos das pessoas” como aspectos relevantes para a escolha dos parceiros.

Muitas das organizações entrevistadas referiram que não trabalham com doadores, fazendo apenas algumas campanhas de angariação de fundos muito esporádicas, não existindo, na maioria das vezes, qualquer estratégia global. Quanto à identificação e gestão dos doadores, tal como se verificou nas parcerias, está a cargo dos técnicos de projetos, da direção executiva ou dos departamentos financeiros, sendo que em alguns casos não há nenhum departamento ou pessoa responsável por esta área. São raros os casos em que é o departamento de comunicação o responsável pela gestão da relação com doadores e financiadores, ou seja, estes não são vistos como públicos de comunicação. A unidade de registo recorrente é a que se candidatam a financiamento público.

No que se refere à comunicação com colaboradores e voluntários, as respostas recolhidas nas entrevistas permitem concluir que apesar de muitas organizações terem suportes dirigidos aos colaboradores e voluntários, poucos são os pensados e destinados exclusivamente para estes públicos. A maioria dos suportes para voluntários são focados no acolhimento, e no que se refere aos colaboradores, e embora por definição as organizações desenvolvam trabalho fora do país, não consideram que seja necessário qualquer tipo de comunicação planeada com os colaboradores (voluntários, empregados, expatriados, contratados de curta duração).

Quando questionamos as ONGD sobre a existência ou não de um plano de comunicação de risco e crise, deparamo-nos com um desconhecimento enorme sobre estas áreas e a inexistência de qualquer plano, exceção feita a três organizações entre as 43 entrevistadas, sendo que outras duas organizações têm definidos informalmente alguns procedimentos a seguir nestas situações. Só uma das organizações referiu que “O plano de comunicação que estamos a desenvolver tem previsto um plano de crise (plano de ação, porta-voz e

implementação). Está definido um comitê de gestão de crise composto pela diretora executiva, responsável de comunicação e um advogado e o porta-voz é selecionado entre este comitê tendo em conta o tipo de crise”.

#### D) Projetos

Na maioria das organizações entrevistadas, “não há intervenção da comunicação na fase inicial do projeto”, ou seja, a comunicação não é envolvida no desenho e planeamento dos projetos. Urge clarificar que muito do trabalho desenvolvido pelas ONGD em Portugal se baseia na construção e implementação de projetos com duração variável, mas raramente superior a 2 anos. O planeamento é normalmente da responsabilidade das equipas de projeto, dos coordenadores e técnicos de projetos e da direção, e em alguns casos, escassos, de equipas multidisciplinares, podendo até recorrer a especialistas externos. Se um projeto é implementado então, algures, no meio do processo poderá haver recurso, de forma pontual, aos especialistas em comunicação visando a divulgação de um ou outro aspecto do projeto em curso.

A definição e planeamento de comunicação é algo que surge só numa segunda fase, assente numa visão instrumental da comunicação, pensada como divulgação. A aposta na comunicação está também relacionada com as exigências dos financiadores, “seguem-se as normas que o próprio financiador exige”, o “relatório de atividades” e o “site” são muitas vezes uma exigência dos financiadores.

Conclui-se que o papel da comunicação nestes projetos cinge-se na maioria dos casos à divulgação dos mesmos. Contudo, há exceções: “estes projetos têm sempre a comunicação pensada e desenvolvida logo desde o início e existe sempre uma verba para técnicos da área da comunicação e para os materiais que vamos necessitar de produzir. A comunicação para nós é mais do que meramente divulgar”.

Das 43 ONGD entrevistadas só cinco consideraram que a comunicação é uma peça chave e que faz parte de todos os projetos, desde a génese até à sua conclusão.

#### E) Comunicação em projetos de informação e consciencialização (empoderamento, consciencialização, mudança de comportamentos, mudança societal e *advocacy*)

As respostas das organizações que desenvolvem trabalho nesta área levam-nos a crer que desenvolvem um trabalho importante, e que existe uma aposta em projetos de comunicação numa acessão de *awareness*, *advocacy*, mudança de comportamentos e numa tentativa de colocar determinados temas na agenda mediática.

Este trabalho é, contudo, associado à área da Educação para o Desenvolvimento ou de Educação para a Cidadania Global e nunca pensado como comunicação estratégica.

Analisando quem são as pessoas e quais os departamentos responsáveis por este trabalho, verifica-se que apesar de em algumas organizações entrevistadas a responsabilidade caber aos departamentos de comunicação, recorrendo em alguns casos a agências externas, na maioria dos casos os projetos são desenvolvidos pelas equipas de intervenção social ou de educação para a cidadania. Note-se que as designações de áreas e especialidades não são, de todo, consensuais entre as entrevistadas. Por último, tudo leva a crer que o papel dos profissionais de comunicação é francamente diminuto nestas campanhas. A seguinte afirmação que espelha muitas das respostas oferecidas: “no caso dos projetos de *advocacy*, estes são pensados e desenvolvidos inteiramente pela equipa e nunca recorreremos a ninguém da área da comunicação”. Verifica-se que para muitas das ONGD a *advocacy* não é considerada como comunicação: “recentemente criámos mesmo um departamento de *advocacy* (com uma pessoa licenciada em ciências políticas)”. A *advocacy* parece ser claramente uma área que pertence ao âmago da comunicação estratégica (WHITE e MAZUR, 1995; CUTLIP et al., 1999; TENCH e YEOMANS, 2006; WILCOX, CAMERON e XIFRA, 2006; EIRÓ-GOMES e NUNES, 2012), mas tal não parece ser o entendimento na maioria das ONGD entrevistadas.

#### F) Comunicação para o Desenvolvimento

A análise às duas categorias anteriores permitiu compreender que nos projetos de educação para o desenvolvimento, ou de cooperação a comunicação não é vista nem como um elemento estratégico nem como um elemento constitutivo dos projetos.

Se encontrámos em duas organizações a preocupação com o distinguir a comunicação para o desenvolvimento da comunicação institucional e em outra duas a referência a que o “novo plano estratégico tem uma dimensão de comunicação para o desenvolvimento que não existia no anterior”, estas preocupações não são partilhadas pelas outras ONGD. O conceito parece ser claramente desconhecido ou pelo menos não utilizado pela esmagadora maioria das ONGD.

Em suma, e tendo como base as definições de Mefalopulos (2008), tudo leva a crer que existe uma maior aposta em comunicação sobre desenvolvimento, “communication is used to inform audiences about development initiatives, activities, and results. It is about transmitting information and messages.” (MEFALOPULOS, 2008, p. xi) do que em Comunicação para o Desenvolvimento:

---

“(…)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)

## Conclusão

Mesmo concordando com Seidman (2013) de que é necessária alguma condescendência face a alguma incerteza, tanto dos resultados a que chegamos como do modo como os partilhamos, não deixa, contudo, de ser premente refletirmos sobre o porquê de uma tão fraca preocupação com a comunicação nas ONGD em Portugal. Provavelmente esta questão a que não podemos de todo dar resposta aqui, não pode ser pensada fora do quadro de referência do terceiro sector em Portugal e da sua dependência de fundos estatais ou supragovernamentais conseguidos através de candidaturas com projetos de curta duração. A perspectiva apresentada no que se refere à comunicação institucional (organizacional, estratégica, relações públicas) é a de um seu entendimento meramente instrumental, ou para sermos ainda mais fiéis aos dados recolhidos, uma visão da comunicação meramente como divulgação. Para facilidade de explicação - e mesmo se os autores deste artigo dificilmente entendem possível pensar a comunicação na sua operacionalização empírica como permitindo divisões subdisciplinares no contexto de organizações do terceiro sector e em geral em todas as organizações de pequena dimensão - e se atentarmos aos melhores mapeamentos da área apercebemo-nos que sob a designação de Comunicação Institucional, Corporativa, Organizacional ou mesmo de Relações Públicas encontramos todo um conjunto de funções que sem pretensões de exaustividade passamos a enunciar: comunicação organizacional em sentido estrito, comunicação financeira, comunicação com empregados e outros colaboradores, relações com fornecedores e outros parceiros, relação com doadores, gestão de assuntos públicos, relações governamentais e supragovernamentais, *advocacy* e *lobby*, relações com a comunicação social e gestão de redes sociais, gestão da comunicação de risco e de crise, comunicação para o desenvolvimento ou comunicação de interesse público, e claro todas as táticas e ações pressupostas nestes domínios, bem como a única área que maioritariamente os nossos respondentes conhecem, e reconhecem, a de divulgação (WHITE e MAZUR, 1995; CUTLIP et al., 1999; TENCH e YEOMANS, 2006; WILCOX, CAMERON e XIFRA, 2006; EIRÓ-GOMES e NUNES, 2012). Como há muito vimos a defender (EIRÓ-GOMES, 2006) é premente que nas organizações do terceiro sector se entendam os profissionais de comunicação como elementos chave para o sucesso destas organizações enquanto construtores de relações e, muito em especial, enquanto catalisadores das relações comunitárias sejam elas pensadas em Portugal ou em qualquer um dos países de língua portuguesa onde na sua grande maioria as ONGD portuguesas atuam. Retirando

os casos perfeitamente exemplares e excepcionais das 4 ou 5 organizações que têm nos seus quadros profissionais com formação nas áreas da comunicação institucional, organizacional, relações públicas, comunicação de interesse público, ou mesmo comunicação e educação, e onde o trabalho é transversal e fundador nos próprios quotidianos da organização, todas as outras por nós entrevistadas não conhecem nem reconhecem o papel de um profissional de comunicação no estabelecimento de relações comunitárias, na capacidade de negociação, na prossecução dos seus objetivos em termos de intervenção no tecido social seja ele em termos de gestão de assuntos públicos, de empoderamento ou de *advocacy*. Da análise feita surge como evidente (mesmo que nos escusemos a pensar que as organizações que aceitaram falar conosco são as que ainda assim reconhecem a necessidade da área da comunicação, o que poderá não ser completamente adequado dado não termos dados que o confirmem) que a preocupação com o mapear das suas envolventes, a gestão da relação com os seus múltiplos *stakeholders*, a adequação e correção da informação, a pertinência da mensagem e a sua adequação aos seus receptores, são preocupações que não fazem parte das prioridades das ONGD em Portugal. Parece-nos assim fundamental que os responsáveis entendam o papel estruturante e constitutivo da ‘Comunicação’ no seio destas organizações, que a comunicação seja entendida como algo que obriga à relação, ao conhecimento e ao reconhecimento do outro, a comunicação como negociação muito para lá de meras questões de transmissão de mensagens (Wolton, 2016). Por último devemos interrogarmo-nos, e a todos os que trabalham em comunicação, sobre o porquê, como refere Muniz Sodré (2014), de o conceito de “comunicação” ser dos conceitos mais usados e menos conspícuos na nossa contemporaneidade. A ambiguidade conceptual e disciplinar, e mesmo ao nível das suas práticas profissionais, a indefinição de contornos e de competências, parece dificultar a compreensão do papel fundamental destes profissionais nos mais diversos contextos e, em especial, no tipo de organizações aqui referidas. Urge lembrar, e fazendo nossas as palavras de Dominique Wolton (2009 e 2015), que a informação se refere à mensagem e a comunicação à relação.

### Referências bibliográficas

- BERGER, A. **Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches**. London: SAGE Publications, Inc., 2014.
- CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches** (4th Edition). London: SAGE Publications, Inc., 2014.
- CUTLIP, S., CENTER, A. e BROOM, G. **Effective Public Relations** (8th Edition). Prentice Hall, 1999.
- EIRÓ-GOMES, M. e LOURENÇO, S. O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global. **Actas do 8º Lusocom**, Lisboa, 2009.

---

EIRÓ-GOMES, M. e NUNES, T. 3rd sector PR or when Community is our main stakeholder. **Sinergie, rivista di studi e ricerche**. 89, pp.167–182, 2012.

EIRÓ-GOMES, M. **Relações Públicas ou a Comunicação como Acção**. Lições para Professor Coordenador, apresentadas em Lisboa, 2006.

MEFALOPULOS, P. **Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication**. Washington D.C.: The World Bank, 2008.

PATTON, M. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice** (4th Edition). London: SAGE Publications, Inc., 2015

SCHREIER, M. **Qualitative Content Analysis in Practice**. London: SAGE Publications, Inc., 2012.

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences** (4th Edition). New York: Teachers College Press, 2013.

SODRÉ, M. **A ciência do comum: notas sobre o método comunicacional** (1ª Edição). Petrópolis/RJ: Vozes, 2014.

TENCH, R. e YEOMANS, Liz. (ed.). **Exploring Public Relations**, Prentice Hall, 2006.

WHITE, J., e MAZUR, L. **Strategic Communications Management**. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.

WILCOX, D., CAMERON, G. e XIFRA, J. **Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas**. (8a, ed.), Madrid: Pearson Educación, 2006.

WOLTON, D. **Informer n'est pas communiquer**. CNRS editions, 2009.

WOLTON, D. **La communication, les hommes et la politique**. CNRS editions – collection Biblis, 2015.

WOLTON, D. **Communiquer c'est vivre**. Paris: le cherche midi, 2016.